

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UN  
RESTAURANT DE MARISCOS, CASO: “EL SALCERÓN”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**RICARDO ANTONIO TERÁN PAZ Y MIÑO**

**DIRECTOR: ING. GALO SÁNCHEZ LEÓN, MBA.**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS  
ORGANIZACIONES**

**QUITO, FEBRERO 2016**

**DIRECTOR:**

Ing. Galo Sánchez León, MBA.

**INFORMANTES:**

Ing. José Arauz

Ing. Rodrigo Saltos

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación va dedicado mis padres quienes me han apoyado y guiado a lo largo de la vida, así como durante mis estudios universitarios, siendo el pilar fundamental de mi formación personal, espiritual y académica.

***Ricardo***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por todo lo vivido, a mi familia por estar siempre presente cuando más lo he necesitado, a mi amigo Ney Fabián Guasco Cedeño por darme las facilidades en su restaurant “El Salcerón” para la elaboración del trabajo de titulación, y a mi profesor y director Galo Sánchez León por toda la ayuda y confianza recibida a lo largo de mis estudios y durante la consecución de este trabajo.

***Ricardo***

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1 DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA, 3

#### 1.1 ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA, 3

##### 1.1.1 Historia, 3

##### 1.1.2 Giro del negocio, 5

##### 1.1.3 Sucursales, 6

##### 1.1.4 Filosofía Corporativa, 6

###### 1.1.4.1 Misión, 7

###### 1.1.4.2 Visión, 7

###### 1.1.4.3 Valores, 8

#### 1.2 ORGANIGRAMA, 9

##### 1.2.1 Descripción puesto, 11

### 2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL, 13

#### 2.1 TEORÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, 13

#### 2.2 TEORÍA MAPA ESTRATÉGICO, 15

##### 2.2.1 Perspectiva Financiera, 20

##### 2.2.2 Perspectiva Clientes, 21

##### 2.2.3 Perspectiva Procesos Internos, 22

##### 2.2.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, 23

##### 2.2.5 Ejemplo Mapa Estratégicos, 25

#### 2.3 TEORÍA TABLERO DE CONTROL, 26

##### 2.3.1 Ejemplo tablero de control, 28

##### 2.3.2 Definición de Indicadores, 29

###### 2.3.2.1 Atributos Indicadores, 29

###### 2.3.2.2 Composición Indicadores, 31

###### 2.3.2.3 Clasificación Indicadores, 32

##### 2.3.3 Secuencia entre perspectivas, 33

### 3 DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL, 36

#### 3.1 ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA, 36

##### 3.1.1 Análisis Externo, 36

###### 3.1.1.1 Factores Políticos, 37

###### 3.1.1.2 Factores Económicos, 38

###### 3.1.1.3 Factores Sociales, 39

###### 3.1.1.4 Factores tecnológicos, 41

###### 3.1.1.5 Cuadro Resumen Pest “El Salcerón”, 41

##### 3.1.2 Análisis Interno, 41

###### 3.1.2.1 Fortalezas, 42

3.1.2.2	Oportunidades, 43
3.1.2.3	Debilidades, 43
3.1.2.4	Amenazas, 44
3.1.2.5	Cuadro Resumen FODA “El Salcerón”, 45
<b>3.1.3</b>	<b>Análisis Financiero, 46</b>
3.1.3.1	Análisis Horizontal, 47
3.1.3.2	Análisis Vertical, 49
3.1.3.3	Razones Financieras, 51
3.1.3.3.1	Razones de Liquidez, 51
3.1.3.3.2	Razones de Actividad, 54
3.1.3.3.3	Razones de Endeudamiento, 56
3.1.3.3.4	Razones de Rentabilidad, 58
3.2	DESARROLLO DE MAPA ESTRATÉGICO, 62
3.2.1	Desarrollo Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, 62
3.2.2	Definición Perspectiva Procesos Internos, 63
3.2.3	Definición Perspectiva Clientes, 65
3.2.4	Desarrollo Perspectiva Financiera, 66
3.2.5	Mapa Estratégico del Restaurant “El Salcerón”, 67
3.3	DESARROLLO DE TABLERO DE CONTROL, 67
3.3.1	Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, 69
3.3.2	Indicadores Perspectiva Procesos Internos, 71
3.3.3	Indicadores Perspectiva Clientes, 73
3.3.4	Indicadores Perspectiva Financiera, 75
3.3.5	Tablero de Control del Restaurant “El Salcerón”, 77
3.4	SIMULACIÓN DE HERRAMIENTA DICIEMBRE 2015, 77
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 80</b>
4.1	CONCLUSIONES, 80
4.2	RECOMENDACIONES, 81
	<b>REFERENCIAS, 82</b>
	<b>ANEXOS, 85</b>
	Anexo 1: Menú - Restaurant de Mariscos “El Salcerón”, 86

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Productos,	5
Tabla 2: Sucursales,	6
Tabla 3: Descripción puesto,	11
Tabla 4: Tablero de Mando o Control,	28
Tabla 5: Clasificación Indicadores,	32
Tabla 6: Ejemplo de secuencia entre perspectivas,	35
Tabla 7: Factores políticos,	37
Tabla 8: Factores económicos,	38
Tabla 9: Factores sociales,	40
Tabla 10: Análisis FODA,	45
Tabla 11: Análisis FODA final,	46
Tabla 12: Balance General – Análisis Horizontal,	47
Tabla 13: Estado de Pérdidas y Ganancias – Análisis Horizontal,	48
Tabla 14: Balance General – Análisis Vertical,	49
Tabla 15: Estado de Pérdidas y Ganancias – Análisis Vertical,	50
Tabla 16: Indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento,	69
Tabla 17: Indicadores perspectiva procesos internos,	71
Tabla 18: Indicadores perspectiva clientes,	73
Tabla 19: Indicadores perspectiva financiera,	75
Tabla 20: Tablero de Control del Restaurant “El Salcerón”,	77
Tabla 21: Simulación de la herramienta para el año 2016,	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Valores “El Salcerón”, 9  
Figura 2: Organigrama del Negocio, 10  
Figura 3: Ejemplo Mapa Estratégico, 25  
Figura 4: Resumen Pest “El Salcerón”, 41  
Figura 5: Mapa Estratégico del Restaurant “El Salcerón”, 67



## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el trabajo de titulación “Diseño de un cuadro de mando integral para el restaurant de mariscos “El Salcerón”, se cumplió con el objetivo de diseñar una herramienta de gestión que ayude a consolidar a la empresa.

Para la construcción de esta herramienta se inició con la descripción de la compañía, donde se tomaron en cuenta los antecedentes del negocio, tales como su historia, giro de negocio, sucursales y filosofía corporativa.

Se utilizó la teoría del mapa estratégico como base para la construcción del cuadro de mando integral, complementando con la teoría del tablero de control junto a la definición de indicadores y la secuencia que deben cumplir las perspectivas. Antes de la elaboración de la herramienta de gestión se realizó un análisis externo, interno y del negocio.

Finalmente se construyó el mapa estratégico del restaurant estableciendo y alineando el enfoque con los objetivos de cada perspectiva, finalizando con la elaboración del tablero de control en el cual se establecieron los indicadores con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos en el mapa, logrando así realizar una simulación de la herramienta para el año 2015 previo a su implantación en el año 2016.

## INTRODUCCIÓN

En este trabajo de titulación previo a la obtención del título de ingeniería comercial se tuvo como objetivo el diseño de un cuadro de mando integral para el restaurant de mariscos “El Salcerón”.

Para la construcción de esta herramienta de gestión se partió con la descripción de la compañía tomando en cuenta los antecedentes del negocio haciendo referencia a su historia, giro de negocio, sucursales, filosofía corporativa (misión, visión y valores) y su organigrama (descripción de puestos).

A su vez para la construcción del cuadro de mando integral se tomó como base la teoría del mapa estratégico en conjunto con sus distintas perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento). Complementando con la teoría del tablero de control junto a la definición de indicadores y la secuencia que deben cumplir las perspectivas.

Simultáneamente previo a la elaboración de la herramienta de gestión se realizó un análisis externo (PEST), interno (FODA) y financiero (Análisis horizontal y vertical e índices financieros) del negocio.

Posteriormente se construyó el mapa estratégico del restaurant estableciendo y alineando el enfoque con los objetivos de cada perspectiva, finalizando con la elaboración del tablero de control en el cual se establecieron los indicadores con el fin de evaluar el cumplimiento de

los objetivos propuestos en el mapa, logrando así realizar una simulación de la herramienta para el año 2015 previo a su implantación en el año 2016.

## **1 DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA**

### **1.1 ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA**

#### **1.1.1 Historia**

Fabián Guasco, guayaquileño, inició el negocio con un coche de encebollados en el año 1995 ubicado frente a una licorería en la Avenida la prensa y Echeverría, poco a poco su clientela comenzó a crecer con gente del sector, vendiendo un número limitado de porciones de encebollados, trabajando hasta que se agoten el número de platos diarios. Al poco tiempo arrendó un local a pocos metros del punto inicial de venta del coche de encebollados, estableciendo el primer local de El Salcerón conocido como “los encebollados de la Y” en el cual se añadieron en el menú ceviches y platos a la carta, atendiendo como restaurant desde las 7 am hasta las 4 pm. Posteriormente, su esposa Mariana Cedeño se hizo cargo de la administración del local hasta el día de hoy, tres años más tarde en 1998 establecieron otro local cercano al antiguo aeropuerto de Quito en la Avenida la prensa y Rio Arajuno. Finalmente su hijo Ney Fabian Guasco se hace cargo del tercer local en el año 2015 ubicado en la calle Reina Victoria y La Niña.

En la actualidad los tres locales operan desde las 8 am y cierran a las 5 pm. Se prepara la base del encebollado, yuca y pescado y la base de los ceviches, en

casa de los dueños ubicada en la panamericana norte km 7 ½ en la cual se trabaja desde las 3 am hasta las 7 am con empleados puertas a dentro de la casa, mientras la dueña Mariana Cedeño a las 5 am se encarga de dar la sazón final a sus productos para mantener y asegurar su sabor característico con el objetivo que esté todo listo para ser distribuido en cada uno de sus locales donde son finalmente armados los encebollados y los ceviches para la venta.

En cuanto a insumos y materias primas de sus productos reciben del mercado mayorista verduras y legumbres dos veces por semana los días miércoles y sábados, adquieren en el supermercado Santamaría, aceite, condimentos, elementos de aseo, servilletas, salsa tomate entre otros, reciben ají de Manabí, a su vez reciben de la ciudad de Manta albacora y camarón, conchas de San Lorenzo, y demás pescados del mercado de la América tales como corvina, pargo, camotillos, adicionalmente reciben el cangrejo a diario directamente en cada local.

A pesar del crecimiento de un local a una cadena de tres locales a lo largo de estos 25 años, el negocio no cuenta con un sistema de control con respecto a: la innovación y aprendizaje, su funcionamiento interno y externo con los clientes, así como de su situación financiera. Por lo tanto es necesario establecer índices de medición, ya que lo que no se evalúa no se puede controlar, lo que no se controla no se puede gestionar y lo que no se gestiona no se puede mejorar.

### 1.1.2 Giro del negocio

El restaurant de mariscos El Salcerón atiende de lunes a viernes mayoritariamente a gente de oficina y los fines de semana su público es principalmente de tipo familiar. Ver Menú (Anexo 1).

**Tabla 1: Productos**

Entradas	Especialidades	Especialidades
Ceviche de concha	Camarones al Ajillo	Camotillo en salsa de mariscos
Ceviche de camarón	Paella Salcerón	Camotillo Relleno
Ceviche de pescado	Banderón Salcerón	Camotillo Frito
Ceviche marinero	Encocado de Camarón	Camotillo al vapor
Ceviche mixto	Encocado de Pescado	Pargo Frito
Ceviche doble	Encocado Mixto	Pargo al vapor
Encebollado	Spaghetti de Mariscos	Pargo en salsa de mariscos
Maremoto	Cangrejo al ajillo	Corvina con menestra
Cangrejo	Conchas Asadas	Corvina al vapor
Picada de mariscos.	Camarones a la plancha	Corvina al Ajillo
	Camarones Apanados	Corvina en salsa de mariscos

Sopas	Arroces
Salpicón de Mariscos	Arroz Marinero
Pariguela	Arroz con Concha
Sopa Marinera	Arroz con Camarón
Cazuela	Arroz Mixto

### 1.1.3 Sucursales

El restaurant de mariscos El Salcerón cuenta con tres locales:

**Tabla 2: Sucursales**

<b>Denominación</b>	<b>“De la Y”</b>	<b>“Antiguo Aeropuerto”</b>	<b>“La Mariscal”</b>
<b>Año de Inicio</b>	1995	1998	2015
<b>Ubicación</b>	Avenida la prensa y Echeverría	Avenida la prensa y Rio Arajuno	Reina Victoria y La Niña
<b>No. de Empleados</b>	9	6	5
<b>Horario de Atención</b>	Lunes a domingo en horario de 8 am a 5 pm	Lunes a domingo en horario de 8 am a 5 pm	Lunes a sábado en horario de 8 am a 5 pm

En los locales los cajeros cuentan y anotan todo lo que se vendió en un cuaderno y compara con lo que quedo el día anterior con respecto a platos y bebidas. El Gerente del local compara lo anotado por el cajero en el cuaderno con el ticket de la caja, cuenta el dinero y se reúne con los demás gerentes de todos locales para depositar el dinero ese día o llevar a la casa al ser un negocio familiar, depositando al día siguiente en el banco el dinero.

### 1.1.4 Filosofía Corporativa

Formalmente el restaurant no posee misión, visión y valores por lo que se realizó una encuesta a los dueños del negocio.

#### 1.1.4.1 Misión

Partiendo de la administración estratégica se define a la misión como una meta general basada en suposiciones de los directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar de la organización en el mundo. Un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias, a su vez un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos, estrategias y valores que deberán ser conocidos, comprendidos, así como compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio. (Luna González, 2014)

Para construir la misión se realizó la siguiente pregunta ¿Usted para que tiene el negocio?, la respuesta a esta pregunta es la misión, la cual fue la siguiente:

“Somos una empresa familiar dedicada a servir alimentos del mar de la mejor calidad con nuestra sazón única para el deleite de todos nuestros clientes en la ciudad de Quito.”

#### 1.1.4.2 Visión

El concepto de visión en una empresa se puede definir como la imagen compartida de los directivos de la organización sobre lo que quieren que sea o llegue a ser, la cual proporciona un propósito intencionado para una orientación futura. También se puede entender como una imagen mental



que representa un estado futuro deseable, un ideal o un sueño de gran alcance. (Torres Hernández, 2014)

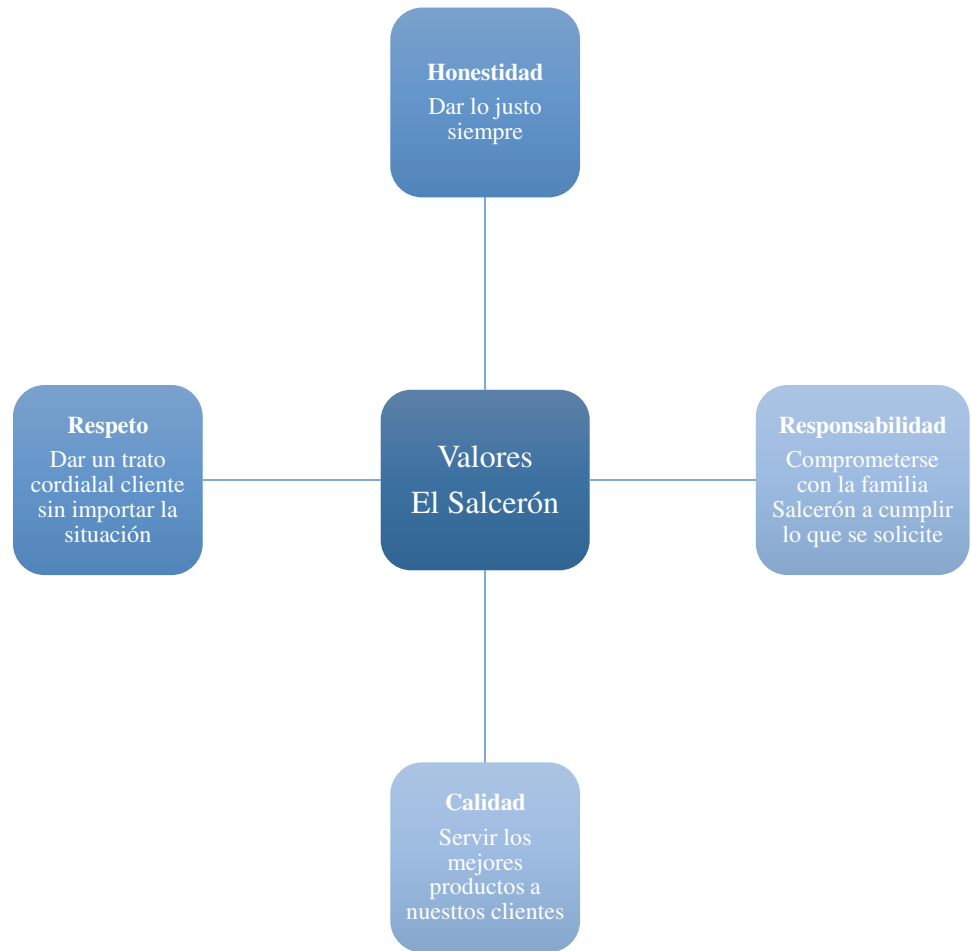
Para construir la visión se realizó la siguiente pregunta ¿Usted qué espera de este negocio en los próximos cinco años?, la respuesta a esta pregunta es la visión, la cual fue la siguiente:

“Todos los que formamos la gran familia de El Salcerón tenemos como meta común brindar un mejor servicio cada día, consolidar la empresa y llegar a ser una gran cadena de cevicherías y distribución de mariscos en la ciudad de Quito.”

#### 1.1.4.3 Valores

Además de la misión, visión y estrategia, es importante que los integrantes de la organización examinen los valores actuales de la empresa y lo que deberían ser previo al planteamiento de una perspectiva futura, ya que toda empresa genera su propia personalidad reflejada en sus valores, los cuales marcan la guía para éxito de la organización. (Morrisey, 1996)

Para definir los valores de la empresa se realizó la siguiente pregunta ¿Para usted cuál cree que son los valores que fundamentan su negocio? La respuesta a esta pregunta fueron los siguientes valores:

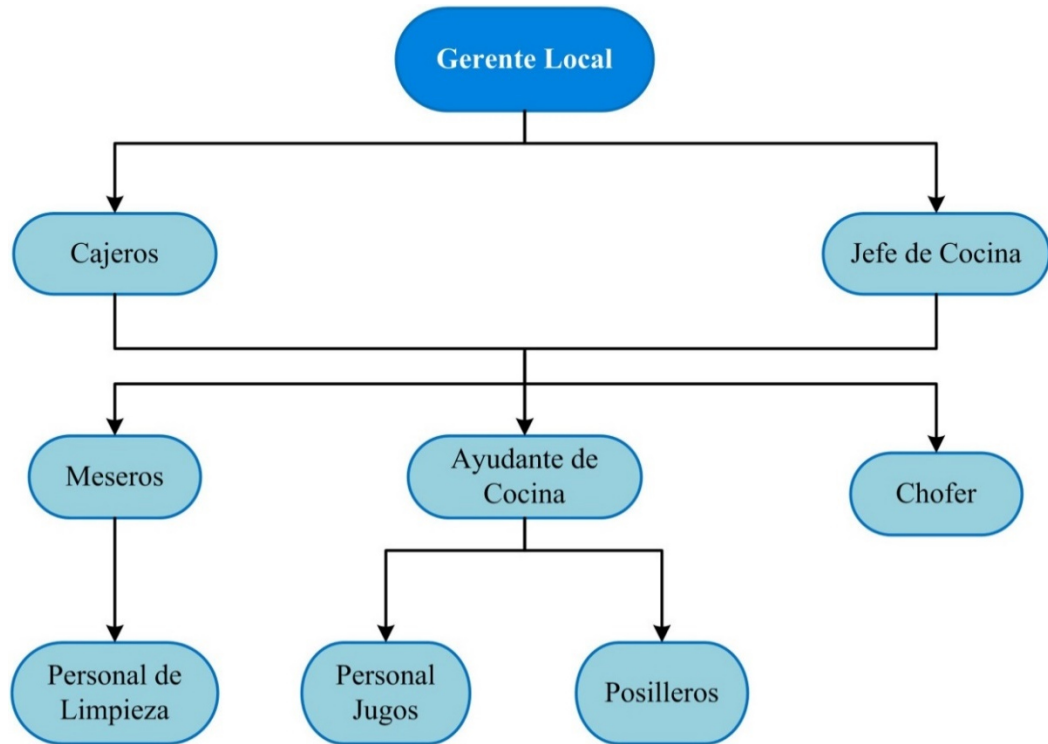


**Figura 1: Valores “El Salcerón”**

## 1.2 ORGANIGRAMA

El Salcerón tiene como organigrama actual el que se muestra en el gráfico de la parte inferior, dentro del cual como se puede observar en la descripción del puesto al ser un negocio familiar los puestos de Gerente del local son exclusivos para miembros de la familia, es decir no se contemplan ascensos o incorporaciones externas en este tipo de puestos. También cabe señalar que no se exigen títulos de nivel superior o cursos certificados para los demás puestos de trabajo como Jefe de Cocina, Cajeros, Meseros, Ayudantes de cocina, Posilleros, Personal de Limpieza, Personal de Jugos. Sin embargo para el puesto de chofer si necesario el portar con una licencia de conductor

profesional tipo C. El método de selección se lo realiza por medio de entrevistas informales al igual que los ascensos que son realizados de manera informal.



**Figura 2: Organigrama del Negocio**

### 1.2.1 Descripción puesto

**Tabla 3: Descripción puesto**

PARÁMETROS	CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO
<b>Nombre del puesto</b>	GERENTE DEL LOCAL
<b>Antigüedad necesaria</b>	Ser miembro de la Familia
<b>Funciones del Puesto</b>	Contabilidad, evaluación empleados, arqueo de caja chica y administración del local
<b>Puesto al que asciende</b>	N/A

PARÁMETROS	CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO
<b>Nombre del puesto</b>	CAJERO
<b>Antigüedad necesaria</b>	2 años
<b>Funciones del Puesto</b>	Atención al cliente, cobro clientes y manejo del dinero.
<b>Puesto al que asciende</b>	N/A

PARÁMETROS	CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO
<b>Nombre del puesto</b>	JEFE DE COCINA
<b>Antigüedad necesaria</b>	2 a 3 años
<b>Funciones del Puesto</b>	Manejo del personal de cocina, control de calidad de los platos, elaboración de platos principales.
<b>Puesto al que asciende</b>	N/A

PARÁMETROS	CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO
<b>Nombre del puesto</b>	MESERO
<b>Antigüedad necesaria</b>	N/A
<b>Funciones del Puesto</b>	Atención al cliente, traslado de platos a la mesa, limpieza de mesas.
<b>Puesto al que asciende</b>	CAJERO

PARÁMETROS	CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO
<b>Nombre del puesto</b>	AYUDANTE COCINA
<b>Antigüedad necesaria</b>	N/A
<b>Funciones del Puesto</b>	Elaboración de platos simples y de la base para platos principales.
<b>Puesto al que asciende</b>	JEFE DE COCINA

PARÁMETROS	CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO
<b>Nombre del puesto</b>	CHOFER
<b>Antigüedad necesaria</b>	N/A
<b>Funciones del Puesto</b>	Traslado y distribución de mercadería del local, domicilios.
<b>Puesto al que asciende</b>	N/A

PARÁMETROS	CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO
<b>Nombre del puesto</b>	PERSONAL LIMPIEZA
<b>Antigüedad necesaria</b>	N/A
<b>Funciones del Puesto</b>	Limpieza del local en general y desecho desperdicios.
<b>Puesto al que asciende</b>	MESERO

PARÁMETROS	CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO
<b>Nombre del puesto</b>	PERSONAL JUGOS
<b>Antigüedad necesaria</b>	N/A
<b>Funciones del Puesto</b>	Elaboración de jugos y limpieza de vasos, y ayuda en cocina.
<b>Puesto al que asciende</b>	AYUDANTE DE COCINA

PARÁMETROS	CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO
<b>Nombre del puesto</b>	POSILLEROS
<b>Antigüedad necesaria</b>	N/A
<b>Funciones del Puesto</b>	Limpieza vajillas y cocina.
<b>Puesto al que asciende</b>	AYUDANTE DE COCINA

## **2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

### **2.1 TEORÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es creado e introducido por Kaplan y Norton como un instrumento para medir resultados, más no como una herramienta para aplicar una estrategia. Partiendo que basarse únicamente en indicadores financieros conducía a la organización a cometer demasiados errores, ya que este tipo de indicadores son datos tardíos al informar resultados de acciones pasadas. El Cuadro de Mando Integral mantiene los indicadores financieros llamados también indicadores pasados, complementándolos con indicadores anticipados que pudieran medir los resultados financieros futuros. Como consecuencia, tanto los indicadores financieros y no financieros se derivan de la visión y estrategia de la empresa dando como resultado al Balanced Scorecard como una herramienta para gestionar la estrategia. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012)

El Balanced Scorecard se define como una herramienta muy utilizada para que una empresa alcance sus objetivos financieros al vincularlos con objetivos estratégicos específicos derivados de su modelo de negocio. (Thompson, 2012)

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición, en el cual su verdadero valor aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión (Kaplan & Norton, 2009). Siendo esta una herramienta que ayuda

a resolver las necesidades de la empresa tales como: la medición de los activos intangibles claves del giro del negocio, la evaluación de los aspectos relevantes para el éxito de la organización desde una perspectiva integral, involucrar al equipo directivo y alinearlos con la estrategia, alienar a los empleados hacia la visión de la empresa, orientar hacia la creación de valor, redefinir la estrategia de acuerdo a los resultados obtenidos e integrar información de varias áreas de negocio para finalmente mejorar la capacidad de análisis y la toma de decisiones.

En la actualidad la creación de valor en una organización es dada por la gestión de estrategias basadas en activos intangibles de la empresa los cuales generan ventajas competitivas, tal como se pudo observar en una encuesta realizada por la auditora multinacional Ernst & Young en el año 1998 donde se llegó a la afirmación que el 35% de la valoración de las empresas correspondía a variables no financieras. Por tal razón la aplicación de la estrategia requiere que todos los empleados, así como unidades de negocio y apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia.

Según las conclusiones extraídas en el año 2000 por el Sponsor Management Consulting Group el Cuadro de Mando Integral nació para empresas con fines lucrativos, sin embargo debido a su utilidad y simplicidad esta herramienta de gestión se ha ido adaptando para todo tipo de organización. Existiendo cuatro situaciones clave que definen la implantación del Cuadro de Mando Integral ya que maximizan la ventaja de incorporar esta metodología en la organización. Tales situaciones son: Entornos competitivos altamente turbulentos y cambiantes, una situación interna de cambio radical debido a un proceso de reorganización o cambios del equipo directivo, importancia del capital humano en la creación de valor o finalmente por situaciones

de elevado crecimiento en la cuales el desarrollo deficiente de las infraestructuras organizativas pone en peligro la sostenibilidad de la expansión del negocio.

En definitiva el Cuadro de mando integral es un sistema de gestión, en el cual además de tomar en cuenta la perspectiva financiera y los valores contables históricos de la organización esta invierte o toma en cuenta a sus clientes, procesos internos y empleados con el fin de cumplir los objetivos planteados y permanecer en el mercado con éxito en el mediano y largo plazo. Es por tal razón que el Cuadro de mando integral se divide en cuatro perspectivas, las cuales van íntimamente relacionadas ya que la consecución de cada uno de los objetivos planteados en el mapa estratégico de la empresa serán evaluados a través de indicadores en el tablero de control.

## 2.2 TEORÍA MAPA ESTRATÉGICO

El Mapa Estratégico proporciona un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores, para poderlos gestionar y elaborar la estrategia de la empresa. (Martinez, 2012)

La estrategia de la empresa está descrito por el Mapa Estratégico de una manera clara el cual debe contener las siguientes perspectivas de análisis: Perspectiva Financiera la cual se enfoca en cómo maximizar la creación de valor para los accionistas, Perspectiva Clientes la cual es la proposición de valor a los clientes, Perspectiva Procesos Internos la cual nos indica en qué procesos debemos ser mejorar y Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento la cual muestra qué capital humano, de información y organizativo cuenta la organización para ejecutar la estrategia. A su vez el Mapa Estratégico plantea los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas,



es decir el fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión. Estos objetivos serán evaluados en el tablero de control a través de indicadores, los cuales son las reglas de cálculo o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Además cabe señalar que los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por las relaciones causa-efecto, a través de un proceso que permite la descripción de la estrategia de la empresa. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, Cómo implantar el Cuadro de Mando Integral, 2012)

El mapa estratégico debe describir la estrategia de la empresa de un modo simple con el propósito de establecer objetivos e indicadores, con el fin de poderlos gestionar. De tal manera el mapa estratégico se convierte en la parte que une la formulación de la estrategia y la ejecución de esta.

Para que esto se cumpla, el mapa estratégico debe cumplir según Kaplan y Norton (2004) varios principios básicos:

1. La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias.

La consecución de rendimientos a largo plazo (necesario para asegurar un crecimiento sostenible del valor para los accionistas), entra en conflicto directo con la obtención de buenos resultados financieros a corto plazo. Es más, es posible mejorar sustancialmente los resultados en el corto plazo a través de la eliminación de gastos e inversiones con implicación en el largo plazo (por ejemplo, las actividades de innovación de productos, la formación y mejora de la capacitación del personal, etc.). Por este motivo, hay que buscar un adecuado equilibrio entre la

reducción de costes en el corto plazo (deberíamos hablar más de racionalización que de reducción) y la realización de inversiones con capacidad de generar rendimientos en el futuro.

2. La correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico.

Si la satisfacción de los clientes es la fuente de la creación de valor sostenible, la correcta definición de los clientes objetivos y de la proposición de valor para satisfacerlos es la dimensión más importante de la estrategia.

3. El valor nace en los procesos internos.

La perspectiva financiera y del cliente son perspectivas externas que describen resultados respecto a lo que la empresa espera lograr (aumento del valor de los accionistas vía crecimiento de ingresos o mejora de la productividad, etc.). Por el contrario, los objetivos relacionados con las perspectivas internas y de capacidades estratégicas se corresponden con el ámbito « interno » de la empresa, debiendo definir de qué forma la empresa pondrá en práctica su estrategia. Nos referimos solo a unos pocos aspectos del ámbito interno de la empresa (aquello sobre los que sustenta su proposición de valor a los clientes), y podrán estar referidos a:

- Gestión de operaciones: producir y entregar productos y servicios a los clientes.
- Gestión de los clientes: establecer y potenciar las relaciones con los clientes.

- Innovación: desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.
- Procesos reguladores y sociales: adaptarse a las regulaciones y las expectativas sociales y construir comunidades más fuertes.

4. La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral.

Las estrategias deben ser integrales en el sentido de incorporar al menos un tema estratégico de cada uno de los cuatro grupos internos. Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo:

- Las mejoras en los procesos operativos generalmente aportan resultados a corto plazo a través del ahorro de costes y el aumento de calidad.
- Los beneficios de una relación con los clientes mejorada comienza a verse entre seis y doce meses después de la mejora inicial en los procesos de gestión de los clientes.
- Los procesos de innovación, en general, requieren más tiempo para producir mayores rendimientos y márgenes de explotación.
- Los beneficios de unos mejores procesos reguladores y sociales pueden darse más adelante en el futuro cuando las empresas evitan los litigios y mejoran su reputación dentro de la comunidad.

5. El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia.

La cuarta perspectiva del mapa estratégico, la de aprendizaje y crecimiento, describe los activos intangibles de la empresa y la función que tienen en la estrategia. Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías:

Capital humano: habilidades, talentos y conocimientos de los empleados.

Capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.

Capital organizativo: cultura, liderazgo, coordinación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

Ninguno de estos activos intangibles tiene un valor que se pueda medir por separado o de forma independiente.

El valor de estos activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la empresa a poner en práctica su estrategia. Cuando los tres componentes de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como capital humano, de información y organizativo están en la misma línea que la estrategia, la empresa tiene un alto grado de preparación organizativa: tiene la capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar su estrategia. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, Mapas estratégicos, 2012)

### **2.2.1 Perspectiva Financiera**

La Perspectiva Financiera se define como la perspectiva que establece los objetivos e indicadores financieros a alcanzar de modo que satisfagan las expectativas de los accionistas, y que proporciona rendimientos basados en el capital invertido. (Munoz Torres, 2010)

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, con indicadores como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costes unitarios, etc., los cuales son indicadores atrasados que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, Mapas estratégicos, 2012)

En el Mapa Estratégico la perspectiva financiera se presenta en la cima de las demás, con el propósito de transmitir que los objetivos financieros de la empresa son el fin de la estrategia. Es de esta manera que los indicadores financieros muestran si la estrategia de la empresa contribuye a la mejora de los resultados finales. Desde el punto de vista financiero solo hay dos modos de obtener mejores resultados: o bien incrementado las cifras de ingresos (estrategia de crecimiento) o bien reduciendo los costes (estrategia de productividad). Llegando finalmente al objetivo principal de cualquier empresa con fines de lucro en la cúspide de la perspectiva financiera el cual es maximizar la creación de valor para el accionista. Los objetivos más comunes en esta perspectiva los relacionados con los siguientes aspectos: Valor, Sostenibilidad, Rentabilidad,

Costos, Estructura Financiera, Liquidez. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, Cómo construir la perspectiva financiera, 2012)

### **2.2.2 Perspectiva Clientes**

La Perspectiva Clientes se define como la perspectiva que responde a las expectativas relacionadas con los clientes, donde los indicadores deben identificar los objetivos para cada uno de los segmentos de clientes en el mercado, con el fin de lograr los ingresos financieros propuestos. (Munoz Torres, 2010)

La proposición de valor para los clientes objetivo es definida por la perspectiva del cliente. Esta proposición de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Algunos ejemplos podrían ser los siguientes:

Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la empresa. A su vez si el cliente valora la innovación y el alto rendimiento, entonces las habilidades, los sistemas y procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor. La coordinación de los procesos internos y de las capacidades de la empresa con la proposición de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, Mapas estratégicos, 2012)

La perspectiva de clientes es la clave del proceso estratégico de la empresa. El análisis de la proposición de valor al cliente viene determinado por la estrategia competitiva adoptada por la compañía, tomando como guía las tres estrategias competitivas genéricas: Liderazgo de producto, Excelencia operativa y Soluciones completas a los clientes. Con lo cual a partir de la estrategia competitiva elegida, se determina los objetivos estratégicos y los indicadores a medir en la perspectiva de clientes.

La perspectiva del cliente del mapa estratégico debe delimitar la proposición de valor al cliente y fijar los objetivos estratégicos que nos permitirán conseguir los resultados financieros de la organización. Los objetivos estratégicos en la perspectiva de clientes se suelen desarrollar alrededor de los siguientes temas: Satisfacción del cliente, Retención del cliente, Adquisición del cliente, Rentabilidad del cliente, Cuota de mercado o de segmento. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, Cómo construir la perspectiva de clientes, 2012)

### **2.2.3 Perspectiva Procesos Internos**

La Perspectiva Proceso Internos se define como la perspectiva que identifica los objetivos de indicadores asociados a los procesos claves de la organización, enfocados en satisfacer las expectativas de los accionistas y de los clientes. (Munoz Torres, 2010)

Las perspectivas financiera y del cliente describen los resultados deseados de la estrategia. Ambas perspectivas contienen muchos indicadores atrasados. Pero es importante conocer cómo crea la empresa estos resultados deseados.

La perspectiva del proceso internos identifica aquellos pocos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Algunos ejemplos podrían ser: Una empresa puede aumentar sus inversiones en I+D y reestructurar sus procesos de desarrollo de productos de manera que pueda obtener productos innovadores y de alto rendimiento para sus clientes. Otras empresas, con la idea de ofrecer la misma proposición de valor, tal vez decidirán desarrollar nuevos productos a través de asociaciones concretas con otros fabricantes. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, Mapas estratégicos, 2012)

La definición de los objetivos de las dos perspectivas anteriores (financieras y de clientes) no es suficiente; los objetivos de las perspectiva de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento describirán cómo se puede alcanzar la estrategia. Ya que la empresa gestiona sus procesos y sus capacidades humanas, tecnológicas y organizativas para otorgar la proposición de valor diferenciadora de su estrategia. El rendimiento adecuado de estas dos perspectivas se convierte en el motor que mueve la estrategia. Con ejemplos de procesos claves como: Gestión de operaciones, Gestión de clientes, Procesos de innovación, Procesos reguladores y legales. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, Cómo construir la perspectiva de procesos, 2012)

#### **2.2.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

La Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento se define como la perspectiva que estimula la formación de los recursos humanos de la organización, los cuales construyen la clave para el éxito de la estrategia. (Munoz Torres, 2010)



En esta perspectiva se identifican los activos intangibles que son más importantes para la estrategia, teniendo como objetivos de esta perspectiva identificar qué trabajos (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de clima (el capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor. Estos activos deben estar alineados con los procesos internos críticos. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, Mapas estratégicos, 2012)

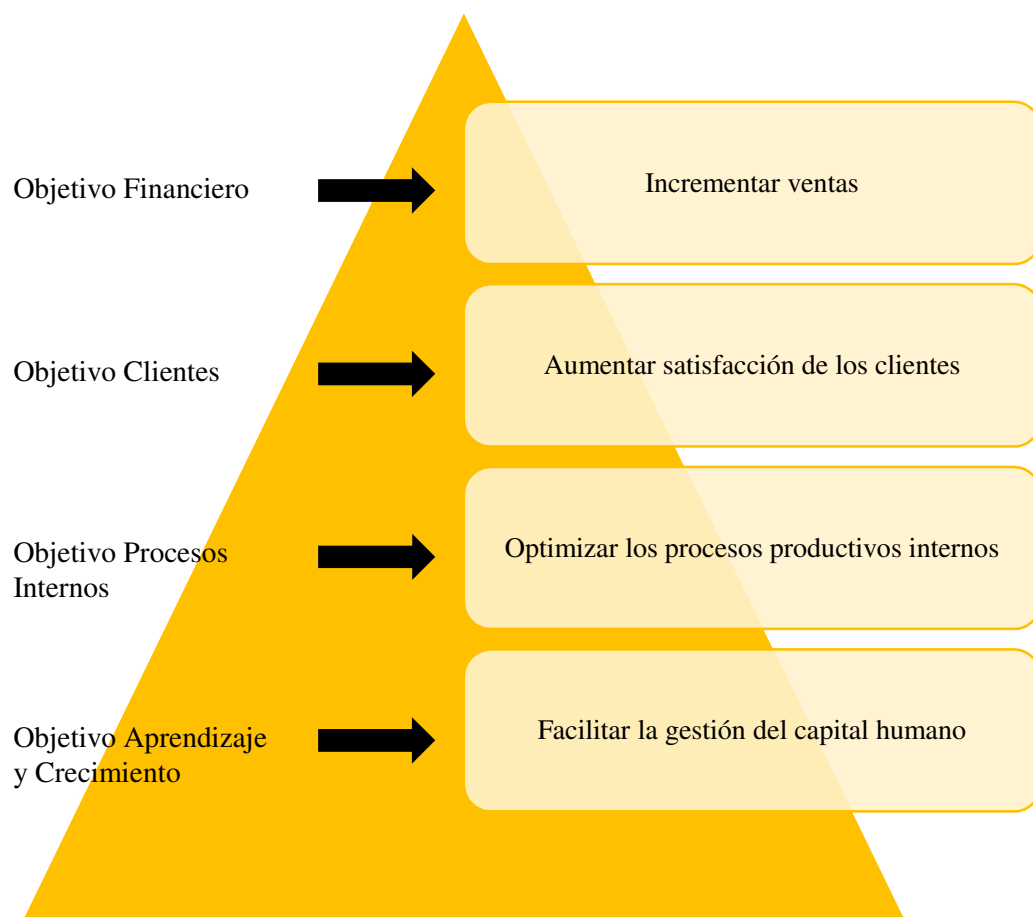
La base sobre la que se sustenta el Cuadro de Mando Integral y permite la consecución de los objetivos de las perspectivas financieras, de clientes y procesos, reside en las el aprendizaje y crecimiento.

Como ya se mencionó en anterioridad los activos intangibles se han vuelto decisivos en los procesos de creación de valor, y existen tres componentes de estos activos los cuales deben estar perfectamente alineados con la estrategia para conseguir el éxito en su ejecución. Tales componentes son:

1. Capital humano: Se define como competencias estratégicas, las cuales son habilidades, talento y know-how para realizar las actividades requeridas por la estrategia.
2. Capital de información: Se define como información estratégica, lo cual se refiere a sistemas de información, aplicaciones e infraestructura de gestión del conocimiento necesario para soportar la estrategia.

3. Capital organizativo el cual está conformado por: La cultura, que es la concienciación e internalización de la misión, la visión y los valores de la empresa. El liderazgo, lo que se refiere a disponer de líderes cualificados en todos los niveles para movilizar el personal hacia el conocimiento y cumplimiento de la estrategia. El alineamiento, en cuanto a objetivos e incentivos con la estrategia en todos los niveles de la empresa y el trabajo en equipo, el cual implica compartir conocimientos entre personas para lograr el mayor potencial estratégico. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, Cómo construir la perspectiva de capacidades estratégicas, 2012)

### 2.2.5 Ejemplo Mapa Estratégicos



**Figura 3: Ejemplo Mapa Estratégico**

## 2.3 TEORÍA TABLERO DE CONTROL

Es necesario para lograr una gestión eficaz y eficiente diseñar un sistema de control de gestión, el cual permita evaluar el desempeño de la empresa. A su vez un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar la administración de la organización a través de responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, con información permanente e integral sobre su desempeño, permitiendo evaluar la gestión y tomar los correctivos necesarios. (Beltrán Jaramillo, 1998)

El Tablero de Control o también llamado Tablero de Comando es un conjunto de indicadores clave que es útil para la toma de decisiones. El uso adecuado de esta herramienta facilita el control, el planeamiento y la conducción de la organización, de igual forma es excelente herramienta para comunicar y capacitar. La construcción del Tablero de Control en una empresa mediana puede agruparse o describirse en cuatro fases (Biasca, 2007)

### Orientación al Diseño

Son los aspectos que deben tomarse en cuenta para la selección de los indicadores (la empresa, las características del negocio, la estrategia seguida, la gerencia destinataria de la información, etc.). Son esos aspectos los que hacen que ciertos indicadores sean útiles para una empresa y no para otras.

### Arquitectura de Indicadores

Es la definición, en cada nivel y puesto, de los objetivos, metas, indicadores, formas de cálculo, valores de referencias (históricos de la empresa, de la competencia y “mejores prácticas”) y forma de presentación.

La selección implica tomar en cuenta los sistemas de remuneración variable usados y la existencia de programas de cambio (continuos o discontinuos).

### Informática y Comunicaciones

Es la definición de cómo se van a recolectar los datos, que tipo de base de datos se va a usar, cómo se van a extraer y presentar esos datos en un sistema de información gerencial. Existen numerosos proveedores y productos informáticos.

### Alineamiento y Utilización

Cada meta, precisada con un indicador, implica establecer un plan de acción para lograrla y un presupuesto. El monitoreo de lo realizado facilita la conducción, la toma de acciones correctivas y la evaluación de personal (que generará premios y castigos).

### 2.3.1 Ejemplo tablero de control

**Tabla 4: Tablero de Mando o Control**

Tablero de mando o control										
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Mejorar los ingresos del negocio	Participación en ventas	Porcentaje	10%	anual	10%	8%	5%		Gerente Comercial
Cientes	Incrementar satisfacción de los clientes	Satisfacción del cliente	Porcentaje	75%	anual	75%	70%	65%		Gerente de Marketing
Procesos Internos	Optimizar los procesos productivos internos	Reducción de Gastos Administrativos	Porcentaje	5%	anual	5%	10%	15%		Gerente Financiero
Aprendizaje y Crecimiento	Facilitar la gestión del capital humano	Satisfacción laboral	Porcentaje	80%	anual	80%	75%	65%		Gerente Talento Humano

### 2.3.2 Definición de Indicadores

Los indicadores se definen como las herramientas que usamos para determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y nos encaminamos hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia. Específicamente podemos describir los indicadores como medidas estándar que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados. (Beltrán Jaramillo, 1998)

Un indicador clave desempeño o también conocido por sus siglas en inglés como KPI (Key Performance Indicator) se define como una medida cuantificable de rendimiento o desempeño establecido para monitorizar y comunicar unos resultados determinados. (Sánchez Gómez, 2008)

#### 2.3.2.1 Atributos Indicadores

Los indicadores de gestión son ante todo información, es decir estos no son solo datos ya que agregan valor. Al ser considerados información los indicadores deben poseer atributos como (Beltrán Jaramillo, 1998):

Exactitud: la información debe representar la situación o el estado tal como es.

Forma: Existen diversas formas de presentación de la información que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o

visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.

Frecuencia: es la medida de cuan a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.

Extensión: se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico de que se trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.

Origen: Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.

Temporalidad: La información puede hablarnos del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.

Relevancia: La información es relevante si es necesaria para una situación particular.

Integridad: Una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.

Oportunidad: Para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.

### 2.3.2.2 Composición Indicadores

Para la correcta gestión del tablero de control es importante que los indicadores cumplan con la siguiente composición: (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, Mapas estratégicos, 2012)

1. Nomenclatura del indicador.
2. Definición detallada del mismo.
3. Método de cálculo del indicador, de una manera exacta y detallada.
4. Fuentes de información para el cálculo del mismo.
5. Con qué periodicidad se debe calcular el indicador.
6. Objetivo estratégico con el que se relaciona el indicador.
7. Por qué se utiliza el indicador y qué comportamientos asociados se quiere potenciar.
8. Quién es el responsable de facilitar la información.
9. Quién es el responsable de los resultados del indicador.



## 2.3.2.3 Clasificación Indicadores

Existen dos tipos de indicadores (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, Mapas estratégicos, 2012):

**Tabla 5: Clasificación Indicadores**

Indicadores	Pasados (Lag)	Futuros (Lead)
<b>Definición</b>	Indicadores que miden los resultados al final de un periodo y normalmente caracterizan a los resultados históricos.	Indicadores que impulsan o llevan a la realización de los indicadores pasados y que normalmente miden los procesos y actividades intermedias.
<b>Ejemplo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuota de mercado</li> <li>- Ventas</li> <li>- Satisfacción de empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horas pasadas con los clientes</li> <li>- Propuestas escritas</li> <li>- Cartera de pedidos</li> </ul>
<b>Ventajas</b>	Este tipo de indicadores son fáciles de identificar y de captar.	Se pueden predecir por naturaleza y permiten que la organización haga ajustes en base a los resultados.
<b>Desventajas</b>	Histórica por naturaleza, falta de poder de predicción	Pueden ser difíciles de identificar y captar frecuentemente son indicadores nuevos sin historia dentro de la empresa.

Siguiendo a Niven, R.P., (2003), El mapa estratégico debe contener una mezcla de ambos tipos de indicadores. Los indicadores pasados, sin impulsores de los resultados, no sirven para informarnos de cómo esperamos alcanzar nuestros resultados. Por el contrario, los indicadores futuros pueden dar señas de mejoras importantes a través de la organización, pero por sí mismos no revelan si dichas mejoras también significan mejores resultados financieros y con los clientes. Acordar las medidas pasadas probablemente

no sea un gran reto, ya que nuestro lenguaje está lleno de tales indicadores: ventas, beneficios, satisfacción y muchas otras medidas de uso común. Aunque sean similares a los de otras empresas, los indicadores futuros serán los que caractericen a la nuestra, porque identifican las actividades específicas y los procesos que nosotros consideramos cruciales para impulsar esos indicadores pasados hacia el éxito.

### **2.3.3 Secuencia entre perspectivas**

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por las relaciones causa-efecto, a través de un proceso que permite la descripción de la historia de la estrategia de la empresa. Los pasos a seguir serían los siguientes (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, Mapas estratégicos, 2012):

- Comenzando por arriba encontramos la hipótesis de que los resultados financieros solo se pueden conseguir si los clientes-objetivo están satisfechos.
- La proposición de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo.
- Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente.
- Los activos intangibles respaldan los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia.


Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consistente. Esta arquitectura de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desenvuelve un cuadro de mando integral.

Los vínculos o relaciones causa-efecto son el camino para el éxito en la tarea de descripción de la estrategia siendo, en este caso, de plena aplicación la máxima de que « la estrategia no se puede aplicar si no se comprende, y no se puede comprender si no se puede describir ». El proceso de construcción de las relaciones causa-efecto debe iniciarse en las perspectivas financiera y de clientes, para acabar en las perspectivas de procesos internos y capacidades estratégicas.

A su vez las relaciones causa-efecto son una herramienta de comunicación y aprendizaje importantes en el proceso de implantación estratégica. Un mapa estratégico bien elaborado suele tener pocos objetivos estratégicos y unas relaciones causales muy claras, lo que permite comunicar de manera rápida, visual y permanente cuál es la estrategia de la empresa. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, Mapas estratégicos, 2012)

**Tabla 6: Ejemplo de secuencia entre perspectivas**

Perspectiva	Objetivo	Motivo
<b>Financiera</b>	Crecimiento de los ingresos	Para incrementar la cifra de ventas totales
<b>De clientes</b>	Aumentar la fidelización de la cartera de clientes	Para incrementar las ventas a los clientes actuales
<b>Procesos internos</b>	Mejorar la calidad	Para reducir el número de no conformidades y de defectos
<b>Capacidades estratégicas</b>	Aumentar la capacitación técnica de los operarios de fábrica	



**Fuente:** (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, Mapas estratégicos, 2012)

### **3 DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

#### **3.1 ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA**

##### **3.1.1 Análisis Externo**

Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad. Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito o supervivencia de un negocio se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno. La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, Análisis del entorno, 2012)

Por lo tanto en el análisis PEST del restaurant El Salcerón se definieron los cuatro factores claves (Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) que pueden influir de manera directa sobre el negocio.

### 3.1.1.1 Factores Políticos

Los factores políticos y distintos cambios en la legislación en el Ecuador pueden afectar de manera favorable o perjudicial al restaurant El Salcerón, por ello es importante tomar en cuenta los cambios en la legislación laboral, las ayudas o incentivos por parte del gobierno, la inestabilidad política en el país, las legislaciones referentes a seguridad, higiene, medio ambiente y al consumidor.

Por lo tanto los factores políticos a considerarse para el Restaurant El Salcerón en el año 2015 son:

**Tabla 7: Factores políticos**

Factores	Detalle
Estabilidad política y legislativa en el Ecuador.	En el año 2015 ha existido un cambio en la estabilidad política y legal en el país, se han implementado proyectos de ley como las salvaguardias que han encarecido la vida de los ecuatorianos, y por ende han generado un malestar frente al gobierno de turno.
Nuevas reformas tributarias	Mediante Decreto Ejecutivo 580, el Presidente de la República reformó el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Incentivos a la Producción y Prevención del Fraude Fiscal, que entró en vigencia el 1 de enero de 2015. (Pérez Bustamante & Ponce, 2015)
Nuevas resoluciones del ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria)	En la actualidad, no es necesario adquirir los permisos sanitarios para el ejercicio comercial, sin embargo no están excluidos de los controles y visitas permanentes realizados por la entidad en la Zona. La resolución fue reformada según el Acuerdo Ministerial 47-12 del Reglamento Sustitutivo para Otorgar Permisos de Funcionamiento a Establecimientos Sujetos a Vigilancia y Control Sanitario. (Crónica, 2015)

### 3.1.1.2 Factores Económicos

La situación económica del país es determinante para todo tipo de negocio, más aun para un restaurant como El Salcerón, en donde el ciclo económico, el empleo, la inflación influirán en la demanda del producto y en el costo de las materias primas utilizadas para la elaboración de sus platos.

Por lo tanto los factores económicos a considerarse para el Restaurant El Salcerón en el año 2015:

**Tabla 8: Factores económicos**

Factores	Detalle
Contracción de la economía en el segundo semestre 2015	En los doce meses a junio 30 del 2015, el crecimiento del PIB fue de 2,5%. La previsión oficial de crecimiento para el 2015 es de 0,4%, lo cual refleja una contracción de la economía de -1,3% en el segundo semestre. (Acosta, 2015)
Previsión crecimiento economía ecuatoriana para el año 2016	La única previsión fresca para el 2016 es de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe): 0,8%. (Acosta, 2015)
Contracción PIB per cápita Ecuador 2015 y caída precio del petróleo	En términos con constantes, el PIB per cápita se contraería -1,2% en 2015, a \$6086. La declinación del PIB en términos reales en menor a aquella en términos corrientes al haber una declinación de precios propósitos de cuentas nacionales como consecuencia del colapso del precio del petróleo. (Acosta, 2015)
Contracción económica de hoteles y restaurantes 2015	Los hoteles y restaurantes se contrajeron -1,7% en el cuarto trimestre 2015. (Acosta, 2015), debido al aumento de costos en sus operaciones con respecto a países vecinos.

Factores	Detalle
Tasa de desempleo y empleo inadecuado Ecuador 2015	<p>El desempleo a nivel nacional en Ecuador se ubicó en 4,28% en septiembre frente al 3,90% del mismo mes del año anterior, lo que no representa una diferencia estadísticamente significativa, según la última Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (ENEMDU) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).</p> <p>Según esta encuesta, el desempleo urbano se ubicó en 5,48% en septiembre 2015, 0,82 puntos porcentuales más que lo registrado en septiembre del 2014 cuando llegó a 4,67%. En el caso del empleo inadecuado urbano (que incluye el empleo no remunerado y el subempleo) subió 2,14 puntos porcentuales al pasar de 37,28% a 39,42%. Así también, la tasa de subempleo urbano llega a 13,40%, 3,34 puntos porcentuales más que lo reportado en septiembre del 2014. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2015)</p>
Inflación anual	<p>Ecuador registró una inflación mensual de 0,26% en septiembre del 2015 frente al 0,61% del mismo mes del 2014, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). En el noveno mes del año, el país registró una inflación anual de 3,78% y una acumulada de 3,26% en comparación al 4,19% y 3,15% que alcanzó en septiembre del 2014 respectivamente. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2015)</p>

### 3.1.1.3 Factores Sociales

Los factores sociales incluyen elementos demográficos como la edad de la población, niveles de riqueza, distribución geográfica de la población o disparidad en el nivel de ingresos, los cuales son factores que influyen y ayudan a determinar la demanda o el mercado objetivo del restaurant.



Por lo tanto los factores sociales a considerarse para el Restaurant El Salcerón en el año 2015:

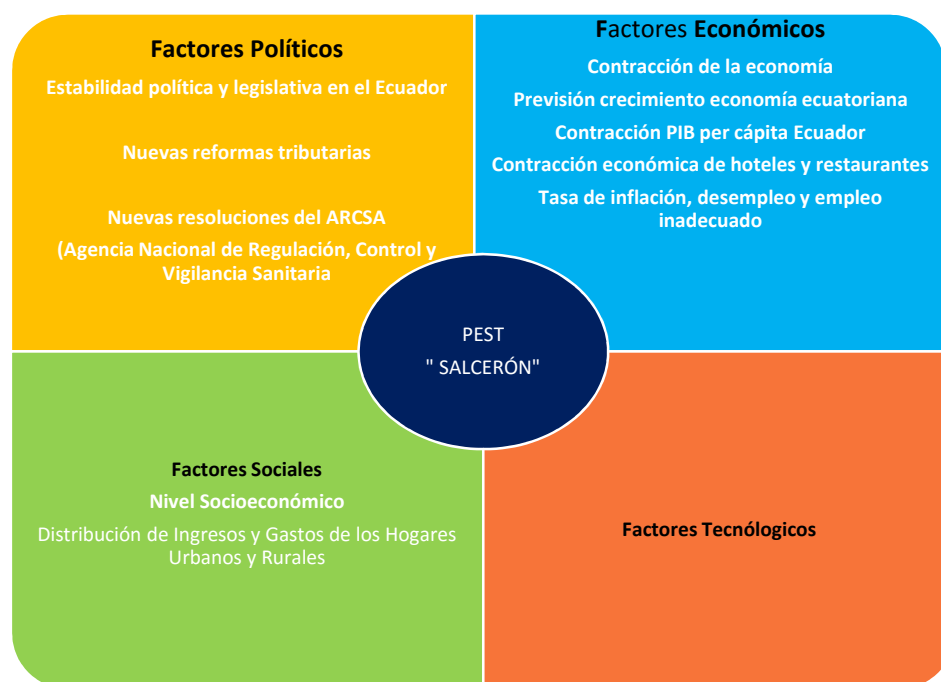
**Tabla 9: Factores sociales**

Factores	Detalle
Estratificación del Nivel Socioeconómico	<p>El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) presentó la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, la misma que servirá para homologar las herramientas de estratificación, así como para una adecuada segmentación del mercado de consumo. Este estudio se realizó a 9.744 viviendas del área urbana de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato.</p> <p>La encuesta reflejó que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2015)</p>
Distribución de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales	<p>La Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos y Rurales, proporciona datos sobre el monto, distribución y estructura del ingreso y el gasto de los hogares, a partir de las características demográficas y socioeconómicas de sus miembros, que se realizó a 40.932 viviendas entre abril del 2011 a marzo del 2012. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2015)</p>
Población en la ciudad de Quito	<p>Según los resultados del censo realizado por el INEC la población de mujeres en la ciudad de Quito es de 1.150.380 y de hombres es de 1.088.811 dando un total de 2.239.191. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2015)</p>

### 3.1.1.4 Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos en un restaurant como el Salcerón no inciden de gran manera ya que factores como con respecto a los nuevos softwares de contabilidad o control de inventarios, la facturación electrónica que se impuso en el país desde lo cual puede influir directa o indirectamente al restaurant El Salcerón.

### 3.1.1.5 Cuadro Resumen Pest “El Salcerón”



**Figura 4: Resumen Pest “El Salcerón”**

### 3.1.2 Análisis Interno

Para el análisis interno del restaurant El Salcerón se realizará un análisis FODA, el cual tiene como una de sus aplicaciones determinar los factores que pueden

favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos para la empresa, así como determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente. Lo cual ayudará a concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar, permitiéndole explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos. (Marketing Publishing, 2007)

#### 3.1.2.1 Fortalezas

Las fortalezas o características propias del restaurant El Salcerón que se pudieron identificar y que pueden favorecer al cumplimiento de los objetivos fueron:

- Experiencia de los dueños del restaurant en la elaboración de platos del mar.
- Presencia por más de 20 años en la ciudad de Quito en el sector de comida.
- Alta Fidelidad de clientes.
- Acceso a materias primas frescas para la producción.
- Buena aceptación de los productos por parte de los clientes.

### 3.1.2.2 Oportunidades

Las oportunidades o situaciones que se han presentado en el entorno del restaurant El Salcerón y que podrían favorecer al logro de los objetivos son:

- Ampliación de la base de clientes por medio de las redes sociales.
- Incursión en nichos de mercado nuevos.
- Posibilidad de lanzamiento de nuevos productos.
- Incorporación de nuevas tecnologías para la producción de alimentos y control del restaurant.
- Optimización de procesos.

### 3.1.2.3 Debilidades

Las debilidades propias del restaurant El Salcerón u obstáculos internos hacia la consecución de objetivos que se pudieron identificar son:

- Poco reconocimiento de la marca en la ciudad de Quito en relación con tiempo en el mercado.
- Uso de tecnología antigua en la elaboración de platos.

- Poco uso de redes sociales para promocionar sus productos.
- Rotación alta de personal.
- Personal poco capacitado para los puestos de trabajo.
- Control de caja y de inventarios deficiente.
- Alto costo de sus productos.

#### 3.1.2.4 Amenazas

Las situaciones presentes en el entorno del restaurant El Salcerón que se pueden identificar y que pueden impedir la consecución de los objetivos propuestos son:

- Tendencia a la baja del consumo de las familias ecuatorianas debido a la situación económica del país.
- Emprendimientos de restaurants en la ciudad de Quito.
- Pérdida de imagen de la empresa.
- Fuerte competencia de precios en el mercado.

## 3.1.2.5 Cuadro Resumen FODA “El Salcerón”

**Tabla 10: Análisis FODA**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia de los dueños del restaurant en la elaboración de platos del mar.</li> <li>- Presencia por más de 20 años en la ciudad de Quito en el sector de comida.</li> <li>- Alta Fidelidad de clientes.</li> <li>- Acceso a materias primas frescas para la producción.</li> <li>- Buena aceptación de los productos por parte de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco reconocimiento de la marca en la ciudad de Quito en relación con tiempo en el mercado.</li> <li>- Uso de tecnología antigua en la elaboración de platos.</li> <li>- Poco uso de redes sociales para promocionar sus productos.</li> <li>- Rotación alta de personal</li> <li>- Personal poco capacitado para los puestos de trabajo.</li> <li>- Control de caja y de inventarios deficiente</li> <li>- Precio de venta elevado</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliación de la base de clientes por medio de las redes sociales.</li> <li>- Incursión en nichos de mercado nuevos</li> <li>- Posibilidad de lanzamiento de nuevos productos</li> <li>- Incorporación de nuevas tecnologías para la producción de alimentos y control del restaurant.</li> <li>- Optimización de procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia a la baja del consumo de las familias ecuatorianas debido a la situación económica del país.</li> <li>- Emprendimientos de restaurants en la ciudad de Quito</li> <li>- Perdida de imagen de la empresa</li> <li>- Fuerte competencia de precios en el mercado</li> </ul>

**Tabla 11: Análisis FODA final**

	Fortalezas	Debilidades
	FO	DO
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promocionar el restaurant por medio de las redes sociales</li> <li>- Creación de nuevos platos enfocados en nuevos nichos de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar promociones en platos por medio creación de combos,</li> <li>- Capacitar al personal del restaurant y optimizar procesos de producción.</li> </ul>
	FA	DA
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renovar la imagen del Salcerón (Locales físicos y de manera virtual)</li> <li>- Disminuir costos de producción en los platos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar reconocimiento de marca enfocado a un mercado más amplio.</li> <li>- Disminuir rotación de personal.</li> </ul>

### 3.1.3 Análisis Financiero

El análisis financiero es el conjunto ordenando de acciones, que se hace mediante la lectura crítica, el análisis objetivo y la interrelación coherente de datos que constan en los estados financieros y otros elementos complementarios, que permiten obtener indicadores que debidamente interpretados ayudarían a describir la situación económica y financiera presente y futura de la empresa, con lo que facilitará la toma de decisiones para corregir falencias actuales y prevenir acontecimientos que pudieran afectar los intereses de estabilidad de la empresa. (Zapata, 2014)

## 3.1.3.1 Análisis Horizontal

Tabla 12: Balance General – Análisis Horizontal

<b>EI SALCERON</b>			
<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>(Expresado en dólares)</b>			
<b>Activos</b>			
<b>Activo Corriente</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Variación</b>
Efectivo y equivalentes	\$ 13.046,41	\$ 66.769,65	412%
Inventario de materia prima	\$ 5.862,94	\$ 4.234,00	-28%
Inventario de suministros y materiales	\$ 1.532,00	\$ 1.896,14	24%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 20.441,35</b>	<b>\$ 72.899,79</b>	<b>257%</b>
<b>Activos No Corrientes</b>			
<b>Propiedades Planta y Equipo</b>			
Muebles y Enseres	\$ 4.737,98	\$ 4.737,98	0%
Maquinaria	\$ 21.641,14	\$ 21.641,14	0%
Vehículos	\$ 14.207,66	\$ 14.207,66	0%
Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	\$ -3.316,59	\$ -3.790,38	14%
Depreciación Acumulada Maquinaria	\$ -12.984,68	\$ -15.148,80	17%
Depreciación Acumulada Vehículos	\$ -8.524,60	\$ -11.366,13	33%
<b>TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>\$ 15.760,91</b>	<b>\$ 10.281,47</b>	<b>-35%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 15.760,91</b>	<b>\$ 10.281,47</b>	<b>-35%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 36.202,26</b>	<b>\$ 83.181,26</b>	<b>130%</b>
<b>Pasivos</b>			
<b>Pasivos Corrientes</b>			
Cuentas y Documentos Por Pagar Proveedores Corrientes			
Obligaciones Con Instituciones Financieras Corrientes			
Otras Cuentas y Documentos Por Pagar	\$ 1.964,78	\$ 1.230,00	-37%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 1.964,78</b>	<b>\$ 1.230,00</b>	<b>-37%</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>			
Cuentas y Documentos Por Pagar Proveedores No Corrientes			
Obligaciones Con Instituciones Financieras No Corrientes			
Otras Cuentas y Documentos Por Pagar No Corrientes			
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>			
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>\$ 1.964,78</b>	<b>\$ 1.230,00</b>	<b>-37%</b>
Capital	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	0%
Utilidad Del Ejercicio	\$ 48.237,49	\$ 47.713,78	-1%
Utilidad/Perdida De Años Anteriores	\$ -19.000,00	\$ 29.237,49	-254%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 34.237,49</b>	<b>\$ 81.951,26</b>	<b>139%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 36.202,27</b>	<b>\$ 83.181,26</b>	<b>130%</b>

En el análisis horizontal del Balance General del restaurant El Salcerón podemos destacar que entre el año 2013 y 2014 la cuenta de Efectivo y Equivalentes aumentó en un 412%, sus Activos No Corrientes se mantuvieron iguales, sus Pasivos Corrientes disminuyeron en un 37%, la utilidad del ejercicio disminuyó en 1% y su Patrimonio aumentó en 139%.



**Tabla 13: Estado de Pérdidas y Ganancias – Análisis Horizontal**

<b>EI SALCERON</b>			
<b>Estado de Pérdidas y Ganancias</b>			
<b>(Expresado en dólares)</b>			
	<b>31/12/2013</b>	<b>31/12/2014</b>	<b>Variación</b>
<b>Ingresos</b>			
Ventas netas locales gravadas con tarifa 12% de IVA	\$ 362.088,02	393.162,86	8,58%
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 362.088,02</b>	<b>\$ 393.162,86</b>	<b>8,58%</b>
Inventarios inicial de materia prima	\$ 3.542,98	\$ 5.862,94	65,48%
Compras netas locales de materia prima	\$ 212.897,99	\$ 234.144,46	9,98%
(-)Inventario final de materia prima	\$ 5.862,94	\$ 4.234,00	-27,78%
<b>Costo de Ventas</b>	<b>\$ 210.578,03</b>	<b>\$ 235.773,40</b>	<b>11,96%</b>
<b>Margen de Contribución</b>	<b>\$ 151.509,99</b>	<b>\$ 157.389,46</b>	<b>3,88%</b>
Sueldos y Salarios	\$ 39.179,09	\$ 45.186,25	15,33%
Beneficios sociales, que no son IESS	\$ 7.679,89	\$ 9.076,62	18,19%
Aporte a la seguridad social	\$ 4.760,26	\$ 5.490,13	15,33%
Arrendamiento de inmuebles	\$ 28.004,00	\$ 29.360,00	4,84%
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 3.357,63	\$ 2.800,00	-16,61%
Combustibles y Lubricantes	\$ 1.821,29	\$ 1.532,00	-15,88%
Promoción y Publicidad	\$ 70,28	\$ 426,86	507,37%
Suministros Materiales y Repuestos	\$ 7.285,16	\$ 6.487,00	-10,96%
Transporte	\$ 159,81	\$ 341,70	113,82%
Intereses Bancarios Locales	\$ 43,65	\$ 28,68	-34,30%
Depreciación acumulada muebles y enseres	\$ 473,80	\$ 473,80	0,00%
Depreciación acumulada maquinaria,equipo e instalaciones	\$ 2.164,11	\$ 2.164,11	0,00%
Depreciación acumulada vehículos	\$ 2.841,53	\$ 2.841,53	
Pagos por otros servicios	\$ 5.432,00	\$ 3.467,00	-36,17%
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 103.272,50</b>	<b>\$ 109.675,68</b>	<b>6,20%</b>
<b>Utilidad Antes de PT e IR</b>	<b>\$ 48.237,49</b>	<b>\$ 47.713,78</b>	<b>-1,09%</b>

En el análisis horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias del restaurant El Salcerón podemos destacar que entre el 31 de diciembre del 2013 y el 31 de diciembre del 2014 sus ventas aumentaron en un 8,58%, sus Costos de Ventas se encarecieron en 11,96% obteniendo un aumento en su margen de contribución del 3,88%, sus Gastos aumentaron en 6,20% y su Utilidad antes de Participación a trabajadores e impuestos a la renta bajaron disminuyeron en 1,09%.

## 3.1.3.2 Análisis Vertical

Tabla 14: Balance General – Análisis Vertical

<b>EI SALCERON</b>				
<b>BALANCE GENERAL</b>				
<b>(Expresado en dólares)</b>				
<b>Activos</b>				
<b>Activo Corriente</b>	<b>2013</b>	<b>% del total</b>	<b>2014</b>	<b>% del total</b>
Efectivo y equivalentes	\$ 13.046,41	36%	\$ 66.769,65	80%
Inventario de materia prima	\$ 5.862,94	16%	\$ 4.234,00	5%
Inventario de suministros y materiales	\$ 1.532,00	4%	\$ 1.896,14	2%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 20.441,35</b>	<b>56%</b>	<b>\$ 72.899,79</b>	<b>88%</b>
<b>Activos No Corrientes</b>				
<b>Propiedades Planta y Equipo</b>				
Muebles y Enseres	\$ 4.737,98	13%	\$ 4.737,98	6%
Maquinaria	\$ 21.641,14	60%	\$ 21.641,14	26%
Vehículos	\$ 14.207,66	39%	\$ 14.207,66	17%
Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	\$ -3.316,59	-9%	\$ -3.790,38	-5%
Depreciación Acumulada Maquinaria	\$ -12.984,68	-36%	\$ -15.148,80	-18%
Depreciación Acumulada Vehículos	\$ -8.524,60	-24%	\$ -11.366,13	-14%
<b>TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>\$ 15.760,91</b>	<b>44%</b>	<b>\$ 10.281,47</b>	<b>12%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 15.760,91</b>	<b>44%</b>	<b>\$ 10.281,47</b>	<b>12%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 36.202,26</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 83.181,26</b>	<b>100%</b>
<b>Pasivos</b>				
<b>Pasivos Corrientes</b>				
Cuentas y Documentos Por Pagar Proveedores Corrientes		0%		0%
Obligaciones Con Instituciones Financieras Corrientes		0%		0%
Otras Cuentas y Documentos Por Pagar	\$ 1.964,78	5%	\$ 1.230,00	1%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 1.964,78</b>	<b>5%</b>	<b>\$ 1.230,00</b>	<b>1%</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>				
Cuentas y Documentos Por Pagar Proveedores No Corrientes		0%		0%
Obligaciones Con Instituciones Financieras No Corrientes		0%		0%
Otras Cuentas y Documentos Por Pagar No Corrientes		0%		0%
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>0%</b>		<b>0%</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>\$ 1.964,78</b>	<b>5%</b>	<b>\$ 1.230,00</b>	<b>1%</b>
Capital	\$ 5.000,00	14%	\$ 5.000,00	6%
Utilidad Del Ejercicio	\$ 48.237,49	133%	\$ 47.713,78	57%
Utilidad/Perdida De Años Anteriores	\$ -19.000,00	-52%	\$ 29.237,49	35%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 34.237,49</b>	<b>95%</b>	<b>\$ 81.951,26</b>	<b>99%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 36.202,27</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 83.181,26</b>	<b>100%</b>

En el análisis vertical del Balance General del restaurant El Salcerón podemos destacar que en el año 2013 la cuenta Efectivo y Equivalentes representó el 36% del total de activos, mientras que en el año 2014 esta cuenta representó el 80% del total de sus activos. Con ello sus activos corrientes en el año 2013 representan el 56% del total de sus activos, y en el año 2014 sus activos corrientes representan el 88% de sus activos totales, sin embargo cabe señalar que esto se debió al aumento de sus

activos corrientes ya que sus activos no corrientes no se alteraron en cantidad por lo que disminuyeron en porcentualmente con respecto al total de activos. Los documentos por pagar pasan de representar el 5% del total del Pasivo y Patrimonio en el año 2013 al 1% en el año 2014. Finalmente podemos destacar que el patrimonio ha obtenido un valor de 95% en el año 2013 y un 99% en el año 2014.

**Tabla 15: Estado de Pérdidas y Ganancias – Análisis Vertical**

<b>EI SALCERON</b>				
<b>Estado de Pérdidas y Ganancias</b>				
<b>(Expresado en dólares)</b>				
	<b>31/12/2013</b>	<b>% del total</b>	<b>31/12/2014</b>	<b>% del total</b>
<b>Ingresos</b>				
Ventas netas locales gravadas con tarifa 12% de IVA	\$ 362.088,02	<b>100,00%</b>	393.162,86	<b>100,00%</b>
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 362.088,02</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 393.162,86</b>	<b>100,00%</b>
Inventarios inicial de materia prima	\$ 3.542,98	0,98%	\$ 5.862,94	1,49%
Compras netas locales de materia prima	\$ 212.897,99	58,80%	\$ 234.144,46	59,55%
(-)Inventario final de materia prima	\$ 5.862,94	1,62%	\$ 4.234,00	1,08%
<b>Costo de Ventas</b>	<b>\$ 210.578,03</b>	<b>58,16%</b>	<b>\$ 235.773,40</b>	<b>59,97%</b>
<b>Margen de Contribución</b>	<b>\$ 151.509,99</b>	<b>41,84%</b>	<b>\$ 157.389,46</b>	<b>40,03%</b>
Sueldos y Salarios	\$ 39.179,09	10,82%	\$ 45.186,25	11,49%
Beneficios sociales, que no son IESS	\$ 7.679,89	2,12%	\$ 9.076,62	2,31%
Aporte a la seguridad social	\$ 4.760,26	1,31%	\$ 5.490,13	1,40%
Arrendamiento de inmuebles	\$ 28.004,00	7,73%	\$ 29.360,00	7,47%
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 3.357,63	0,93%	\$ 2.800,00	0,71%
Combustibles y Lubricantes	\$ 1.821,29	0,50%	\$ 1.532,00	0,39%
Promoción y Publicidad	\$ 70,28	0,02%	\$ 426,86	0,11%
Suministros Materiales y Repuestos	\$ 7.285,16	2,01%	\$ 6.487,00	1,65%
Transporte	\$ 159,81	0,04%	\$ 341,70	0,09%
Intereses Bancarios Locales	\$ 43,65	0,01%	\$ 28,68	0,01%
Depreciación acumulada muebles y enseres	\$ 473,80	0,13%	\$ 473,80	0,12%
Depreciación acumulada maquinaria,equipo e instalaciones	\$ 2.164,11	0,60%	\$ 2.164,11	0,55%
Depreciación acumulada vehículos	\$ 2.841,53		\$ 2.841,53	
Pagos por otros servicios	\$ 5.432,00		\$ 3.467,00	0,88%
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 103.272,50</b>	<b>28,52%</b>	<b>\$ 109.675,68</b>	<b>27,90%</b>
<b>Utilidad Antes de PT e IR</b>	<b>\$ 48.237,49</b>	<b>13,32%</b>	<b>\$ 47.713,78</b>	<b>12,14%</b>

En el análisis vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias del restaurant El Salcerón podemos destacar que al 31 de diciembre del año 2013 y al 31 de diciembre del año 2014 se han mantenido en porcentajes relativamente similares el costos de ventas, el total de gastos y las utilidades antes de participación a trabajadores e impuesto a la renta, todo con respecto a sus ventas.

### 3.1.3.3 Razones Financieras

#### 3.1.3.3.1 Razones de Liquidez

#### **Razón Corriente o Índice de Liquidez**

Periodo 2013

$$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

$$\frac{\$20.441,35}{\$1.964,78} = \$10,40$$

En el periodo 2013 el restaurant El Salcerón por cada dólar de deuda corriente tiene \$10,40 de sus activos para cubrirla.

Periodo 2014

$$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

$$\frac{\$72.899,79}{\$1.230,00} = \$59,27$$

En el periodo 2014 el restaurant El Salcerón por cada dólar de deuda corriente \$59,27 tiene de sus activos para cubrirla.

**Prueba Ácida**

Periodo 2013

$$\frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

$$\frac{\$20.441,35 - \$5.862,94}{\$1.964,78} = \$7,42$$

En el periodo 2013 el restaurant El Salcerón por cada dólar de deuda tiene \$7,42 de sus activos más líquidos para cubrirla.

Periodo 2014

$$\frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

$$\frac{\$72.899,79 - \$4.234,00}{\$1.230,00} = \$55,83$$

En el periodo 2014 el restaurant El Salcerón por cada dólar de deuda tiene \$55,83 de sus activos más líquidos para cubrirla.

**Capital de Trabajo**

Periodo 2013

*Activos Corriente – Pasivos Corrientes*

$$\$20.441,35 - \$1.964,78 = \$18.476,57$$

En el periodo 2013 el restaurant El Salcerón cuenta con \$18.476,57 para cubrir sus erogaciones de operación.

Periodo 2014

*Activos Corriente – Pasivos Corrientes*

$$\$72.899,79 - \$1.230,00 = \$71.669,79$$

En el periodo 2014 el restaurant El Salcerón cuenta con \$71.669,79 para cubrir sus erogaciones de operación.

**Razón Efectivo**

Periodo 2013

$$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

$$\frac{\$13.046,41}{\$1.964,78} = \$6,64$$

En el periodo 2013 el restaurant El Salcerón por cada dólar de deuda tiene \$6,64 de efectivo para cubrirla.

Periodo 2014

$$\frac{\textit{Efectivo}}{\textit{Pasivos Corrientes}}$$

$$\frac{\$66.769,65}{\$1.230,00} = \$54,28$$

En el periodo 2014 el restaurant El Salcerón por cada dólar de deuda tiene \$54,28 de efectivo para cubrirla.

### 3.1.3.3.2 Razones de Actividad

#### **Rotación Inventarios**

$$\frac{\textit{Costo de Ventas}}{\textit{Promedio Inventarios}}$$

$$\frac{\$235.773,40}{\$5.048,47} = 46,70$$

Los inventarios en el restaurant El Salcerón se han renovado aproximadamente 47 veces como consecuencia de las ventas.

### **Periodo Promedio de Inventario**

$$\frac{360}{\text{Rotación Inventarios}}$$

$$\frac{360 \text{ días}}{46,70} = 7,71 \text{ días}$$

El Restaurant El Salcerón repone los inventarios aproximadamente cada 8 días con el fin de dar debida atención a sus ventas.

### **Rotación de Activos Totales**

Periodo 2013

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\frac{\$362.088,02}{\$36.202,26} = 10,00$$

En el periodo 2013 el restaurant El Salcerón ha utilizado 10 veces sus activos para generar sus ventas.



Periodo 2014

$$\frac{\textit{Ventas}}{\textit{Activos Totales}}$$

$$\frac{\$393.162,86}{\$83.181,26} = 4,73$$

En el periodo 2014 el restaurant El Salcerón ha utilizado aproximadamente 5 veces sus activos para generar sus ventas.

#### 3.1.3.3 Razones de Endeudamiento

##### **Razón Pasivos y Activos Totales**

Periodo 2013

$$\frac{\textit{Pasivos Totales}}{\textit{Activos Totales}}$$

$$\frac{\$1.964,78}{\$36.202,26} = 5,43\%$$

En el periodo 2013 los activos del restaurant El Salcerón están financiados en un 5,43% por sus pasivos.

Periodo 2014

$$\frac{\textit{Pasivos Totales}}{\textit{Activos Totales}}$$

$$\frac{\$1.230,00}{\$83.181,26} = 1,48\%$$

En el periodo 2014 los activos del restaurant El Salcerón están financiados en 1,48% por sus pasivos.

### **Endeudamiento Corriente**

Periodo 2013

$$\frac{\textit{Pasivos Corriente}}{\textit{Patrimonio}}$$

$$\frac{\$1.964,78}{\$34.237,49} = 5,74\%$$

En el periodo 2013 el patrimonio del restaurant El Salcerón está financiado en un 5,74% por sus pasivos corrientes.

Periodo 2014

$$\frac{\textit{Pasivos Corriente}}{\textit{Patrimonio}}$$

$$\frac{\$1.230,00}{\$81.951,26} = 1,50\%$$

En el periodo 2014 el patrimonio del restaurant El Salcerón está financiado en 1,50% por sus pasivos corrientes.

#### 3.1.3.3.4 Razones de Rentabilidad

##### **Margen Neto sobre Ventas**

Periodo 2013

$$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ventas Netas}}$$

$$\frac{\$48.237,49}{\$362.088,02} = 13,32\%$$

En el periodo 2013 el restaurant El Salcerón ha obtenido un 13,32% de utilidades luego de haber deducido los gastos operativos y no operativos.

Periodo 2014

$$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ventas Netas}}$$

$$\frac{\$47.713,78}{\$393.162,86} = 12,14\%$$

En el periodo 2014 el restaurant El Salcerón ha obtenido un 12,14% de utilidades luego de haber deducido los gastos operativos y no operativos.

### **Margen bruto de utilidad sobre ventas**

Periodo 2013

$$\frac{\textit{Utilidad Bruta en Ventas}}{\textit{Ventas Netas}}$$

$$\frac{\$151.509,99}{\$362.088,02} = 41,84\%$$

En el periodo 2013 el restaurant El Salcerón ha obtenido un 41,84% de utilidades luego de haber deducido el costo de ventas.

Periodo 2014

$$\frac{\textit{Utilidad Bruta en Ventas}}{\textit{Ventas Netas}}$$

$$\frac{\$157.389,46}{\$393.162,86} = 40,03\%$$

En el periodo 2014 el restaurant El Salcerón ha obtenido un 40,03% de utilidades luego de haber deducido el costo de ventas.

**Rentabilidad Sobre Activos (ROA)**

Periodo 2013

$$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Activos Totales}}$$

$$\frac{\$48.237,49}{\$36.202,26} = 133,24\%$$

En el periodo 2013 el restaurant El Salcerón ha obtenido un 133,24% de utilidades sobre sus activos totales.

Periodo 2014

$$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Activos Totales}}$$

$$\frac{\$47.713,78}{\$83.181,26} = 57,36\%$$

En el periodo 2013 el restaurant El Salcerón ha obtenido un 57,36% de utilidades sobre sus activos totales.

**Rentabilidad sobre Patrimonio**

Periodo 2013

$$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Patrimonio}}$$

$$\frac{\$48.237,49}{\$34.237,49} = 140,89\%$$

En el periodo 2013 el restaurant El Salcerón ha obtenido un 140,89% de utilidades sobre su Patrimonio, es decir ese el retorno que han obtenido por fondos propios de los dueños del restaurant.

Periodo 2014

$$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Patrimonio}}$$

$$\frac{\$47.713,78}{\$81.951,26} = 58,22\%$$

En el periodo 2014 el restaurant El Salcerón ha obtenido un 58,22 % de utilidades sobre su Patrimonio, es decir ese el retorno que han obtenido por fondos propios de los dueños del restaurant.

### 3.2 DESARROLLO DE MAPA ESTRATÉGICO

Después de haber realizado el análisis externo, interno y financiero del restaurant El Salcerón, se puede proceder a definir el enfoque el cual será la guía del mapa estratégico del negocio. Los dueños del restaurant de El Salcerón han propuesto como enfoque para los siguientes tres años la “consolidación” del negocio, lo cual se refiere a la búsqueda de estabilidad en cada una de las distintas perspectivas del negocio con el fin de agregar valor y firmeza al mediano y largo plazo.

El mapa estará compuesto por los objetivos planteados en las perspectivas de: aprendizaje y crecimiento, de procesos internos, de clientes y financiera. Estos objetivos estarán siempre alineados al enfoque y cumplirán la respectiva secuencia entre perspectivas.

#### 3.2.1 Desarrollo Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

El desarrollo de los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento será la base del mapa estratégico ya que esta colaborará en la elaboración y consecución de los objetivos de las demás perspectivas y con ello llevar a cabo el enfoque de consolidación del restaurant El Salcerón. Para lo cual se plantearon los siguientes objetivos dentro de esta perspectiva:

- Implementar capacitaciones para el personal en cocina y en servicio:  
Orientados hacia la consolidación del restaurant El Salcerón será importante capacitar al personal con el objetivo de mejorar la calidad en la

elaboración de los platos e incrementar la satisfacción del cliente para así disminuir el número de inconvenientes o errores que pueda percibir.

- Cumplir programas de crecimiento profesional: Reconocer el trabajo del personal del restaurant de acuerdo a su desempeño o tiempo dentro de la organización por medio de ascensos será vital para cumplir con el enfoque de la empresa.
- Incrementar el compromiso del personal: Conocer el grado de compromiso del personal y buscar mejorar o solucionar inconvenientes que tenga este dentro de la organización será primordial para el buen desempeño de este y por consecuencia del negocio.
- Disminuir rotación del personal: Lograr que el personal del Restaurant El Salcerón permanezca dentro de la organización será fundamental para consolidar al negocio.

### **3.2.2 Definición Perspectiva Procesos Internos**

Luego de definir los objetivos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, se utilizarán tales objetivos como base para establecer los de la Perspectiva de Procesos Internos cumpliendo de esta manera con la respectiva secuencia entre perspectivas. Ya que la Perspectiva de Procesos Internos servirá para llevar a cabo los objetivos de las perspectivas de clientes y la financiera, y por



consecuencia el enfoque de consolidación del restaurant. Con lo cual se definieron los siguientes objetivos dentro de esta perspectiva:

- Disminuir desperdicio de materia prima: Al buscar mejorar los procesos internos de la organización, es indispensable lograr disminuir los desperdicios en la elaboración de platos del restaurant.
- Elaborar nuevos productos: El proceso de innovación es fundamental para la supervivencia de un negocio por lo tanto la creación de productos nuevos dotará al restaurant la posibilidad de consolidarse en el mercado.
- Disminuir tiempo promedio de elaboración de productos: Al personal estar mejor capacitado y con procesos más eficientes se logrará disminuir el tiempo promedio de elaboración de los platos.
- Controlar la caja: En todo negocio es primordial controlar el efectivo, más aun en El Salcerón, por lo tanto implementar un sistema de control de caja ayudará a disminuir los faltantes de dinero en el negocio.
- Disminuir riesgos de producción: Es importante enfocarse en mejorar procesos que ayuden a disminuir accidentes laborales ya que estos significan pérdida de personal y de recursos en la organización.

### 3.2.3 Definición Perspectiva Clientes

Posterior a definir los objetivos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento y de la Perspectiva de Procesos Internos utilizaremos estos objetivos como base para establecer los de la Perspectiva de Clientes, cumpliendo así con la respectiva secuencia entre perspectivas. A su vez la Perspectiva de Clientes servirá para llevar a cabo los objetivos de la Perspectiva Financiera, tomando en consideración el enfoque de consolidación del restaurant. Con lo cual se definieron los siguientes objetivos dentro de esta perspectiva:

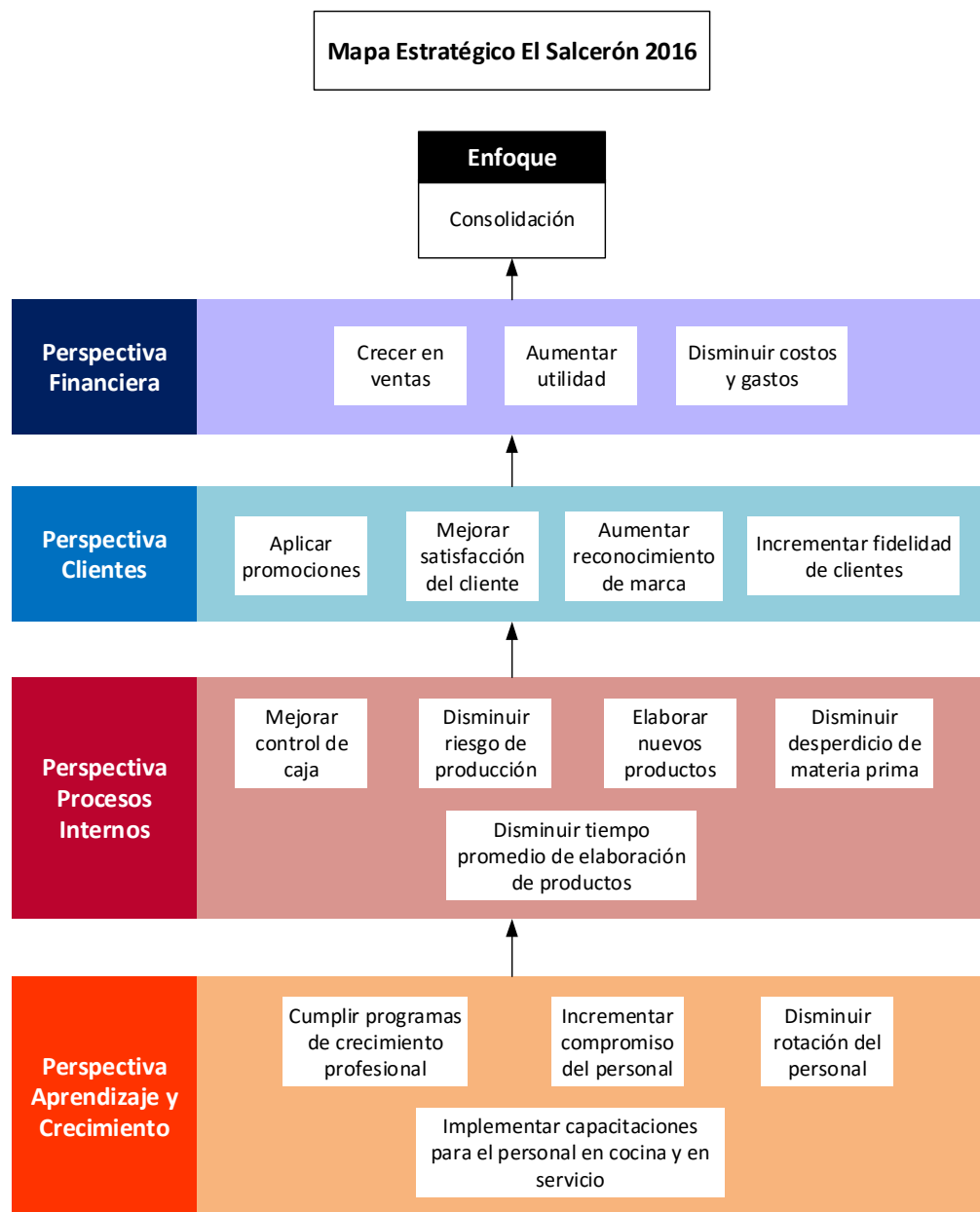
- Aplicar promociones para el cliente: Con el fin de aumentar los beneficios percibidos por el cliente será importante crear promociones efectivas que ayuden a incrementar la venta de platos en el local.
- Mejorar satisfacción del cliente: Dentro de la perspectiva de clientes es fundamental en un restaurant como El Salcerón que la satisfacción de los clientes sea siempre positiva.
- Aumentar reconocimiento de marca: Lograr que el restaurant El Salcerón sea reconocido como una marca importante, fidelizará y atraerá a un mayor número de clientes, por lo tanto incursionar en redes sociales y enfocarse en un público joven será una buena estrategia a desarrollar.
- Incrementar fidelidad de clientes: Medir la fidelidad de los clientes hacia el restaurant El Salcerón ayudará a la empresa a conocer, mantener y aumentar la lealtad de estos en el tiempo.

### 3.2.4 Desarrollo Perspectiva Financiera

Finalmente luego de haber establecido los objetivos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, la Perspectiva de Procesos Internos y la Perspectiva de Clientes, se utilizarán tales objetivos como base para establecer los de la Perspectiva Financiera completando de esta manera con la secuencia entre perspectivas. Con los objetivos ya establecidos de la Perspectiva Financiera así como los de las demás perspectivas alineadas con el enfoque de consolidación del restaurant podemos llegar a finalizar el mapa estratégico del negocio de manera correcta. Con lo cual se definieron los siguientes objetivos dentro de esta perspectiva:

- Crece en ventas: El cumplimiento de los objetivos de las perspectivas anteriores debe verse reflejado en las ventas de la empresa, por lo tanto el crecimiento de estas debería ser favorable.
- Disminuir Costos y Gastos: Lograr ser más eficientes ayudará al Salcerón a rebajar muchos gastos innecesarios con respecto a las ventas en el restaurant, con lo que con el cumplimiento de este objetivo será beneficioso para el negocio.
- Incrementar utilidad: Al incrementar las ventas y disminuir el porcentaje de gastos con respecto a esta se logrará incrementar la utilidad y en conjunto demostrar de manera financiera que el cumplimiento de los demás objetivos a llevado a la consolidación del restaurant.

### 3.2.5 Mapa Estratégico del Restaurant “El Salcerón”



**Figura 5: Mapa Estratégico del Restaurant “El Salcerón”**

### 3.3 DESARROLLO DE TABLERO DE CONTROL

Luego de construir el mapa estratégico del restaurant el Salcerón al definir los objetivos en cada una de las perspectivas, se procederá a evaluarlas a través de

indicadores los cuales serán útiles para realizar el respectivo seguimiento en cada uno de los objetivos propuestos.

Tanto los objetivos como los indicadores estarán presentes en el tablero de control en donde deberá cumplir con los siguientes parámetros:

- Perspectiva: Nombre de la perspectiva a la que pertenece el objetivo.
- Objetivo: Tipo de objetivo establecido en la perspectiva
- Indicador: Indicador que evaluará la perspectiva
- Unidad de medida: Unidad en la cual se evaluarán y presentarán los resultados obtenidos.
- Meta: Resultados esperados en el objetivo previamente planteado.
- Frecuencia de medición: Periodo de tiempo por el cual se evaluará a través de los indicadores establecidos el cumplimiento de los objetivos.
- Estado de cumplimiento Optimo: Resultado mejor al esperado (alerta verde), nos indica que se están cumpliendo los objetivos de buena manera por lo cual se debe buscar mantenerlos.

- Estado de cumplimiento Tolerable: Resultado dentro de lo esperado (alerta amarilla), nos indica que se están cumpliendo los objetivos de manera justa o aceptable por lo cual se debe buscar mejorar tales resultados.
- Estado de cumplimiento Deficiente: Resultado menor al esperado (alerta roja), por lo cual se deben realizar acciones correctivas de manera inmediata ya que no se está cumpliendo con los objetivos planteados.
- Resultado: Cifras o Datos obtenidos durante el periodo de implementación y evaluación de los objetivos previamente planteados.
- Responsable: Personal a cargo de llevar la evaluación y presentación de los resultados de los objetivos planteados.

### 3.3.1 Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

**Tabla 16: Indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento**

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento
<b>Objetivo</b>	Implementar capacitaciones para el personal en cocina y en servicio
<b>Indicador</b>	Encuesta de satisfacción del cliente
<b>Unidad de medida</b>	Calificación promedio en %
<b>Meta</b>	>85%
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>Estado de cumplimiento Optimo</b>	>85%
<b>Estado de cumplimiento Tolerable</b>	$\leq 85\%; 75\% \geq$
<b>Estado de cumplimiento Deficiente</b>	<75%
<b>Resultado</b>	
<b>Responsable</b>	Gerente del Local

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento
<b>Objetivo</b>	Cumplir programas de crecimiento profesional
<b>Indicador</b>	Número de Ascensos
<b>Unidad de medida</b>	Puesto de Trabajo
<b>Meta</b>	>4
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual
<b>Estado de cumplimiento Optimo</b>	>4
<b>Estado de cumplimiento Tolerable</b>	$\leq 4; 2 \geq$
<b>Estado de cumplimiento Deficiente</b>	<2
<b>Resultado</b>	
<b>Responsable</b>	Gerente del Local

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento
<b>Objetivo</b>	Incrementar el compromiso del personal
<b>Indicador</b>	Encuesta Satisfacción del personal
<b>Unidad de medida</b>	Calificación promedio en porcentaje
<b>Meta</b>	>90%
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>Estado de cumplimiento Optimo</b>	>90%
<b>Estado de cumplimiento Tolerable</b>	$\leq 90\%; 80\% \geq$
<b>Estado de cumplimiento Deficiente</b>	<80%
<b>Resultado</b>	
<b>Responsable</b>	Gerente del Local

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento
<b>Objetivo</b>	Disminuir rotación del personal
<b>Indicador</b>	Número de Salidas
<b>Unidad de medida</b>	Renuncias y Despidos
<b>Meta</b>	0
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral
<b>Estado de cumplimiento Optimo</b>	0
<b>Estado de cumplimiento Tolerable</b>	1
<b>Estado de cumplimiento Deficiente</b>	>1
<b>Resultado</b>	
<b>Responsable</b>	Gerente del Local

### 3.3.2 Indicadores Perspectiva Procesos Internos

**Tabla 17: Indicadores perspectiva procesos internos**

<b>Perspectiva</b>	<b>Procesos Internos</b>
<b>Objetivo</b>	Disminuir desperdicio de materia prima
<b>Indicador</b>	Materia prima no utilizada/ Materia Prima Total
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje mensual de desperdicio
<b>Meta</b>	<10%
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>Estado de cumplimiento Optimo</b>	<10%
<b>Estado de cumplimiento Tolerable</b>	$\geq 10\%; 15\% \leq$
<b>Estado de cumplimiento Deficiente</b>	>15%
<b>Resultado</b>	
<b>Responsable</b>	Jefe de Cocina

<b>Perspectiva</b>	<b>Procesos Internos</b>
<b>Objetivo</b>	Elaborar nuevos productos
<b>Indicador</b>	Número de productos nuevos
<b>Unidad de medida</b>	Número de Platos
<b>Meta</b>	>2
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual
<b>Estado de cumplimiento Optimo</b>	>2
<b>Estado de cumplimiento Tolerable</b>	2
<b>Estado de cumplimiento Deficiente</b>	<2
<b>Resultado</b>	
<b>Responsable</b>	Jefe de Cocina



Perspectiva	Procesos Internos
<b>Objetivo</b>	Disminuir tiempo promedio de elaboración de productos
<b>Indicador</b>	Tiempo promedio transcurrido desde que los clientes realizan el pedido hasta que lo reciben
<b>Unidad de medida</b>	Minutos
<b>Meta</b>	<10 min
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>Estado de cumplimiento Optimo</b>	<10 min
<b>Estado de cumplimiento Tolerable</b>	$\geq 10; 15 \leq$
<b>Estado de cumplimiento Deficiente</b>	>15 min
<b>Resultado</b>	
<b>Responsable</b>	Jefe de Cocina

Perspectiva	Procesos Internos
<b>Objetivo</b>	Controlar la caja
<b>Indicador</b>	Faltantes en caja
<b>Unidad de medida</b>	Dólares
<b>Meta</b>	0
<b>Frecuencia de medición</b>	Diario
<b>Estado de cumplimiento Optimo</b>	0
<b>Estado de cumplimiento Tolerable</b>	$>0; 5 \geq$
<b>Estado de cumplimiento Deficiente</b>	>5
<b>Resultado</b>	
<b>Responsable</b>	Cajero

Perspectiva	Procesos Internos
<b>Objetivo</b>	Disminuir riesgos de producción
<b>Indicador</b>	Número de accidentes laborales por periodo
<b>Unidad de medida</b>	Cantidad de Accidentes
<b>Meta</b>	0
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral
<b>Estado de cumplimiento Optimo</b>	0
<b>Estado de cumplimiento Tolerable</b>	1
<b>Estado de cumplimiento Deficiente</b>	>1
<b>Resultado</b>	
<b>Responsable</b>	Jefe de Cocina

### 3.3.3 Indicadores Perspectiva Clientes

**Tabla 18: Indicadores perspectiva clientes**

Perspectiva	Clientes
<b>Objetivo</b>	Mejorar satisfacción del cliente
<b>Indicador</b>	Número de quejas / Total de Pedidos
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje reclamos
<b>Meta</b>	<1%
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral
<b>Estado de cumplimiento Optimo</b>	<1%
<b>Estado de cumplimiento Tolerable</b>	$\geq 1\%; 5\% \leq$
<b>Estado de cumplimiento Deficiente</b>	>5%
<b>Resultado</b>	
<b>Responsable</b>	Gerente del Local

Perspectiva	Cientes
<b>Objetivo</b>	Aplicar promociones para el cliente
<b>Indicador</b>	Número de combos vendidos / Ventas totales
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje Combos vendidos
<b>Meta</b>	>20%
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral
<b>Estado de cumplimiento Optimo</b>	>20%
<b>Estado de cumplimiento Tolerable</b>	$\leq 20\%; 15\% \geq$
<b>Estado de cumplimiento Deficiente</b>	<15%
<b>Resultado</b>	
<b>Responsable</b>	Gerente del Local

Perspectiva	Cientes
<b>Objetivo</b>	Aumentar reconocimiento de marca
<b>Indicador</b>	Seguidores en redes sociales
<b>Unidad de medida</b>	Número de seguidores
<b>Meta</b>	>5000
<b>Frecuencia de medición</b>	Semestral
<b>Estado de cumplimiento Optimo</b>	>5000
<b>Estado de cumplimiento Tolerable</b>	$\leq 5000; 2500 \geq$
<b>Estado de cumplimiento Deficiente</b>	<2500
<b>Resultado</b>	
<b>Responsable</b>	Gerente del Local

Perspectiva	Cientes
<b>Objetivo</b>	Incrementar fidelidad de clientes
<b>Indicador</b>	Net Promoter Score
<b>Unidad de medida</b>	NPS (Escala 0 a 10)
<b>Meta</b>	>9
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral
<b>Estado de cumplimiento Optimo</b>	>9
<b>Estado de cumplimiento Tolerable</b>	$\leq 9; 7 \geq$
<b>Estado de cumplimiento Deficiente</b>	<7
<b>Resultado</b>	
<b>Responsable</b>	Gerente del Local

### 3.3.4 Indicadores Perspectiva Financiera

**Tabla 19: Indicadores perspectiva financiera**

Perspectiva	Financiera
<b>Objetivo</b>	Crece en ventas
<b>Indicador</b>	(Ventas netas año X1- Ventas netas año X0/ Ventas netas año X0)
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Meta</b>	>10%
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual
<b>Estado de cumplimiento Optimo</b>	>10%
<b>Estado de cumplimiento Tolerable</b>	$\leq 10\%; 7\% \geq$
<b>Estado de cumplimiento Deficiente</b>	<7%
<b>Resultado</b>	
<b>Responsable</b>	Gerente del Local

Perspectiva	Financiera
<b>Objetivo</b>	Disminuir Costos y Gastos
<b>Indicador</b>	Total costos y gastos/ ventas netas
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Meta</b>	<84%
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual
<b>Estado de cumplimiento Optimo</b>	<84%
<b>Estado de cumplimiento Tolerable</b>	$\geq 84\%; 87\% \leq$
<b>Estado de cumplimiento Deficiente</b>	>87%
<b>Resultado</b>	
<b>Responsable</b>	Gerente del Local

Perspectiva	Financiera
<b>Objetivo</b>	Incrementar Utilidad
<b>Indicador</b>	Utilidad neta año X1- Utilidad neta X0/ Ventas netas año X0)
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Meta</b>	>2%
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual
<b>Estado de cumplimiento Optimo</b>	>2%
<b>Estado de cumplimiento Tolerable</b>	$\leq 2\%; 1\% \geq$
<b>Estado de cumplimiento Deficiente</b>	<1%
<b>Resultado</b>	
<b>Responsable</b>	Gerente del Local

### 3.3.5 Tablero de Control del Restaurant “El Salcerón”

**Tabla 20: Tablero de Control del Restaurant “El Salcerón”**

Tablero de control									
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Meta	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Financiera	Incrementar Utilidad	(Utilidad neta año X1- Utilidad neta X0/ Ventas netas año X0)	Porcentaje	>2%	Anual	>2%	≤2%;1%≥	<1%	Gerente del Local
Financiera	Disminuir Costos y Gastos	Total costos y gastos/ ventas netas	Porcentaje	<84%	Anual	<84%	≥84%;87%≤	>87%	Gerente del Local
Financiera	Creecer en ventas	(Ventas netas año X1- Ventas netas año X0/ Ventas netas año X0)	Porcentaje	>10%	Anual	>10%	≤10%;7%≥	<7%	Gerente del Local
Cientes	Incrementar fidelidad de clientes	Net Promoter Score	NPS (Escala 0 a 10)	>9	Trimestral	>9	≤9;7≥	<7	Gerente del Local
Cientes	Aumentar reconocimiento de marca	Seguidores en redes sociales	Número de seguidores 5000	>5000	Semestral	>5000	≤5000;2500≥	<2500	Gerente del Local
Cientes	Aplicar promociones para el cliente	Número de combos vendidos / Ventas totales	Porcentaje Combos vendidos	>20%	Trimestral	>20%	≤20%;15%≥	<15%	Gerente del Local
Cientes	Mejorar satisfacción del cliente	Número de quejas / Total de Pedidos	Porcentaje reclamos	<1%	Trimestral	<1%	≥1%;5%≤	>5%	Gerente del Local
Procesos Internos	Disminuir riesgos de producción	Número de accidentes laborales por periodo	Cantidad de Accidentes	0	Trimestral	0	1	>1	Jefe de Cocina
Procesos Internos	Mejorar de control de caja	Faltantes promedio en caja	Dólares	0	Diario	0	>0;5≥	>5	Cajero
Procesos Internos	Disminuir tiempo promedio de elaboración de productos	Tiempo promedio transcurrido desde que los clientes realizan el pedido hasta que lo reciben	Minutos	<10	Mensual	<10	≥10;15≤	>15	Jefe de Cocina
Procesos Internos	Elaborar nuevos productos	Número de productos nuevos	Número de Platos	>2	Anual	>2	2	<2	Jefe de Cocina
Procesos Internos	Disminuir desperdicio de materia prima	Materia prima no utilizada/ Materia Prima Total	Porcentaje	<10%	Mensual	<10%	≥10%;15%≤	>15%	Jefe de Cocina
Aprendizaje y Crecimiento	Disminuir rotación del personal	Número de Salidas	Renuncias y Despídos	0	Trimestral	0	1	>1	Gerente del Local
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar el compromiso del personal	Encuesta Satisfacción del personal	Calificación promedio en porcentaje	>90%	Mensual	>90%	≤90%;80%≥	<80%	Gerente del Local
Aprendizaje y Crecimiento	Cumplir programas de crecimiento profesional	Número de Ascensos	Puesto de Trabajo	>4	Anual	>4	≤4;2≥	<2	Gerente del Local
Aprendizaje y Crecimiento	Implementar capacitaciones para el personal en cocina y en servicio	Encuesta de satisfacción del cliente	Calificación promedio en Pocerntaje	>85%	Mensual	>85%	≤85%;75%≥	<75%	Gerente del Local

### 3.4 SIMULACIÓN DE HERRAMIENTA DICIEMBRE 2015

Para finales del 2015 el cuadro de mando integral en el restaurant El Salcerón se probó como un fin de simulación de la herramienta para el año 2016 dando los siguientes resultados:

**Tabla 21: Simulación de la herramienta para el año 2016**

Tablero de control							
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Meta	Frecuencia de medición	Resultado	Responsable
Financiera	Incrementar Utilidad	(Utilidad neta año X1- Utilidad neta X0/ Ventas netas año X0)	Porcentaje	>2%	Anual	0,83%	Gerente del Local
Financiera	Disminuir Costos y Gastos	Total costos y gastos/ ventas netas	Porcentaje	<75%	Anual	88,35%	Gerente del Local
Financiera	Crece en ventas	(Ventas netas año X1- Ventas netas año X0/ Ventas netas año X0)	Porcentaje	>10%	Anual	5,05%	Gerente del Local
Cientes	Incrementar fidelidad de clientes	Net Promoter Score	NPS (Escala 0 a 10)	>9	Trimestral	7	Gerente del Local
Cientes	Aumentar reconocimiento de marca	Seguidores en redes sociales	Número de seguidores 5000	>5000	Semestral	1200	Gerente del Local
Cientes	Aplicar promociones para el cliente	Número de combos vendidos / Ventas totales	Porcentaje Combos vendidos	>20%	Trimestral	23%	Gerente del Local
Cientes	Mejorar satisfacción del cliente	Número de quejas / Total de Pedidos	Porcentaje reclamos	<1%	Trimestral	4,68%	Gerente del Local
Procesos Internos	Disminuir riesgos de producción	Número de accidentes laborales por periodo	Cantidad de Accidentes	0	Trimestral	0	Jefe de Cocina
Procesos Internos	Mejorar de control de caja	Faltantes promedio en caja	Dólares	0	Diario	7,34	Cajero
Procesos Internos	Disminuir tiempo promedio de elaboración de productos	Tiempo promedio transcurrido desde que los clientes realizan el pedido hasta que lo reciben	Minutos	<10	Mensual	13	Jefe de Cocina
Procesos Internos	Elaborar nuevos productos	Número de productos nuevos	Número de Platos	>2	Anual	2	Jefe de Cocina
Procesos Internos	Disminuir desperdicio de materia prima	Materia prima no utilizada/ Materia Prima Total	Porcentaje	<10%	Mensual	16%	Jefe de Cocina
Aprendizaje y Crecimiento	Disminuir rotación del personal	Número de Salidas	Renuncias y Despidos	0	Trimestral	14	Gerente del Local
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar el compromiso del personal	Encuesta Satisfacción del personal	Calificación promedio en porcentaje	>90%	Mensual	60%	Gerente del Local
Aprendizaje y Crecimiento	Cumplir programas de crecimiento profesional	Número de Ascensos	Puesto de Trabajo	>4	Anual	1	Gerente del Local
Aprendizaje y Crecimiento	Implementar capacitaciones para el personal en cocina y en servicio	Encuesta de satisfacción del cliente	Calificación promedio en Porcentaje	>85%	Mensual	80%	Gerente del Local

Como se puede observar en el año 2015 la mayoría de objetivos tales como: Incremento de Utilidad, disminución de costos y gastos, crecimiento en ventas, aumento de reconocimiento de marca, mejoramiento en control de caja, disminución

de desperdicios de materia prima, disminución de rotación del personal, incremento compromiso del personal, cumplimiento programas de crecimiento profesional se encuentran en rojo es decir su estado de cumplimiento es deficiente, evidenciando que hace falta el uso del Cuadro de mando integral como herramienta que guíe y ayude a tomar acciones correctivas con el fin de cumplir con el enfoque de consolidación del negocio.

Al mismo tiempo los objetivos: fidelidad de los clientes, mejora de satisfacción del cliente, disminución tiempo promedio de elaboración de productos, elaboración de nuevos productos, implementación de capacitación para el personal de cocina y en servicio se han cumplido de manera tolerable, lo cual denota que se están cumpliendo parcialmente los objetivos propuestos con lo que a través de acciones correctivas se debería mejorar y lograr llegar a un estado óptimo en el año 2016.

Sin embargo es importante resaltar que al menos cumplen con la meta o el estado óptimo de cumplimiento dos objetivos: Aplicación de promociones para el cliente y disminución riesgos de producción, los cual es positivo y por lo tanto se deberían mantener para el año 2016.



## **4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Para finalizar el trabajo de titulación se presentan a continuación las conclusiones y recomendaciones.

### **4.1 CONCLUSIONES**

- Se puede concluir que los objetivos que se plantearon en cada una de las perspectivas del restaurant de mariscos El Salcerón están alineados con el enfoque de consolidación del negocio.
- En conclusión los indicadores del tablero de control están en capacidad de medir, controlar y gestionar los objetivos planteados en el restaurant de mariscos El Salcerón.
- Se concluye que el cuadro de mando integral diseñado para el restaurant El Salcerón será una herramienta de gestión que ayudará a los dueños del negocio en la toma de decisiones y acciones que impacten en el futuro de la empresa.
- Se puede concluir que en la simulación de la herramienta para el año 2015 ha sido útil para visualizar como se empleará y qué objetivos se deberán gestionar para cumplir con lo planteado para el año 2016 en el diseño del cuadro de mando integral.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el restaurant El Salcerón pueda crear manuales de procedimientos con el fin de establecerse como franquicia en un futuro aprovechando su presencia en el mercado por 20 años.
- Se recomienda que el restaurant el Salcerón modernice sus procesos y formas de cobro con la implementación de tarjetas de crédito y de débito en todos sus locales.
- Se recomienda que el restaurant El Salcerón se establezca como compañía con el fin de cumplir con el enfoque de consolidación y ser más que un negocio familiar.
- Se recomienda que el restaurant El Salcerón realice una inversión en cuanto a la remodelación de sus instalaciones con el fin de apuntar a un target de mercado más amplio.
- Se recomienda que el restaurant El Salcerón realice un plan estratégico para los siguientes 3 años.

## REFERENCIAS

1. Acosta, A. (2015). *Contracción de -1,3% en segundo semestre*. Guayaquil: Grupo Spurrier.
2. Antonio, F. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Pearson.
3. Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral*. ESIC Editorial.
4. Beltrán Jaramillo, J. M. (1998). *Indicadores de Gestión*. 3R Editores.
5. Biasca, R. E. (2007). *Los 12 pasos para construir: el tablero de comando*. El Cid Editor.
6. Crónica. (08 de Junio de 2015). *Panaderías y otros negocios excluidos de los permisos de la Arcsa*. Obtenido de <http://www.cronica.com.ec/index.php/informacion-2/ciudad/item/6373-panaderias-y-otros-negocios-excluidos-de-los-permisos-de-la-arcsa>
7. David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
8. Dess, G. (2003). *Dirección estratégica*. Mc Graw-Hill.
9. Fernández. (2006). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación.
10. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (16 de Octubre de 2015). *Ecuador cierra septiembre con un desempleo de 4,28%*. Obtenido de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-septiembre-con-un-desempleo-de-428/>
11. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (06 de Octubre de 2015). *Ecuador registró una inflación de 0,26% en septiembre*. Obtenido de Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registro-una-inflacion-de-026-en-septiembre/>
12. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (Octubre de 2015). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Obtenido de Ecuadorencifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>

13. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (Octubre de 2015). *Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales*. Obtenido de Ecuadorencifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>
14. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (Octubre de 2015). *Resultados Censo de Población y Vivienda*. Obtenido de Ecuadorencifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
15. Ireland, D. (2004). *Administración estratégica*. Thomson.
16. Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *The balance Scorecard*. Gestión 2000.
17. Luna González, A. C. (2014). *Administración estratégica*. Larousse - Grupo Editorial Patria.
18. Marketing Publishing. (2007). *El plan de negocios*. Ediciones Díaz de Santos.
19. Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos.
20. Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Cómo construir la perspectiva de capacidades estratégicas*. Ediciones Díaz de Santos.
21. Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Cómo construir la perspectiva de clientes*. Ediciones Díaz de Santos.
22. Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Cómo construir la perspectiva de procesos*. Ediciones Díaz de Santos.
23. Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Cómo construir la perspectiva financiera*. Ediciones Díaz de Santos.
24. Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Cómo implantar el Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos.
25. Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Introducción al cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.
26. Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Mapas estratégicos*. Ediciones Díaz de Santos.
27. Martinez, D. (2012). *Mapas Estratégicos*. Díaz de Santos.
28. Mendez, C. (2001). *Metodología diseño y desarrolllo del proceso de investigación* (3ra. ed.). Colombia: Mc Graw-Hill.

29. Morrissey, G. (1996). *Pensamiento Estratégico*. Prentice Hall.
30. Munoz Torres, M. J. (2010). *Gestión de la RSC*.
31. Pérez Bustamante & Ponce. (20 de Febrero de 2015). *Nuevas reformas tributarias*.  
Obtenido de pbplaw: <http://www.pbplaw.com/nuevas-reformas-tributarias/>
32. Robbins, S. P. (2005). *Administración*. Pearson Educación.
33. Sánchez Gómez, M. G. (2008). *Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida*. Del Blanco editores.
34. Serna Gómez, H. (1996). *Planeación y gestión estratégica*. RAM Editores.
35. Thompson. (2012). *Administración estratégica*. Mc Graw-Hill.
36. Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica*. Larousse - Grupo Editorial Patria.
37. Valdés Hernández, L. A. (2005). *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. UNAM.
38. Zapata, P. (2014). *Contabilidad General*. Mc Graw-Hill.

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Menú - Restaurant de Mariscos “El Salcerón”

### Entradas:

- Ceviche de concha.
- Ceviche de camarón.
- Ceviche de pescado.
- Ceviche mariner.
- Ceviche mixto.
- Ceviche doble.
- Encebollado.
- Maremoto.
- Cangrejo.
- Picada de mariscos.

### Sopas:

- Salpicón de Mariscos.
- Pariguela.
- Sopa Marinera.
- Cazuela

### Arroces:

- Arroz Marinero.
- Arroz con Concha.
- Arroz con Camarón.
- Arroz Mixto.



Ceviche de  
Pescado



Maremoto



Salpicón de  
mariscos



Arroz mariner

## Especialidades:

- Camarones al Ajillo.
- Paella Salceron.
- Banderón Salcerón.
- Encocado de Camarón.
- Encocado de Pescado.
- Encocado Mixto.
- Spaghetti de Mariscos.
- Cangrejo al ajillo.
- Conchas Asadas.
- Camarones a la plancha.
- Camarones Apanados.



Banderón  
Salcerón



Camarones  
apanados

## Pescados:

- Camotillo en salsa de mariscos.
- Camotillo Relleno.
- Camotillo Frito.
- Camotillo al vapor.
- Pargo Frito.
- Pargo al vapor.
- Pargo en salsa de mariscos.
- Corvina con menestra.
- Corvina al vapor.
- Corvina al Ajillo.
- Corvina en salsa de mariscos.



Camotillo  
frito



## Porciones:

- Papas fritas.
- Patacones.
- Arroz.
- Tostado.
- Chifle.
- Canguil.
- Ensalada.



## Bebidas:

### Jugos:

- Naranja.
- Limonada.
- Tomate.
- Guanábana.
- Mora.



### Gaseosas:

- Colas.
- Cerveza grande.
- Cerveza pequeña.
- Mineral.
- Agua de coco.
- Pipa

